



Handelshøyskolen BI

MAN 50211 Ledelse; makt og mening

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	25-10-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10048 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Lisbeth Lervåg, Odd Arne Maridal og Elise Johannessen

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Steve Jobs - fugl Føniks

Navn på veileder *: Kristian Alm

Inneholder besvarelsen
konfidensielt materiale?: Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?: Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 10
Andre medlemmer i gruppen:

ID-nummer: 0213829
ID-nummer: 0245177
ID-nummer: 1071640

Prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI



Eksamenskode og navn:
MAN 50211 - Ledelse; makt og mening

Steve Jobs - fugl Fønix

Stuedsted:
Handelshøyskolen BI Nydalen

Utlevert: 25.10.2021

Innleveringsdato: 18.05.2022

Innhold

1.	Innledning	1
2.	Problemstilling	2
3.	Biografi	2
4.	Metode	6
4.1.	Åndsvitenskap og naturvitenskap	6
4.2.	Positivismedebatten	7
4.3.	Hva er hermeneutikk?	8
4.4.	Hermeneutikk i oppgaven	10
4.5.	Datagrunnlag og kildekritikk	11
5.	Hva kan forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple?	13
5.1.	I hvilken grad bidro det machiavelliske hos Steve Jobs til hans maktposisjon i Apple?	13
5.1.1.	Teori	13
5.1.2.	Kritikk av teori	15
5.1.3.	Steve og vilje til makt	16
5.1.4.	Delkonklusjon	23
5.2.	I hvilken utstrekning bidro Steve Jobs sin autentisitet til hans maktposisjon i Apple?	24
5.2.1.	Teori	24
5.2.2.	Autentisk ledelse	24
5.2.3.	Karismaens skyggeside	25
5.2.4.	Kritikk av teori	26
5.2.5.	Steve Jobs - autentisitet og makt	27
5.2.6.	Steve Jobs - karismaens skyggeside	32
5.2.7.	Delkonklusjon	35
5.3.	I hvilken grad kan vi forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple gjennom hans evne til å påvirke meningsdannelse?	35
5.3.1.	Sensemakings teoretiske grunnlag	36
5.3.2.	Kritikk av teori	36
5.3.3.	Steve Jobs - På skuldrene til giganter	37
5.3.4.	Delkonklusjon	42
6.	Konklusjon	42
	Litteraturliste:	44

Sammendrag

Steve Jobs (1955-2011) var en amerikansk innovatør og forretningsmann som var gründer og leder i Apple gjennom to ulike perioder. Han var kjent for å være engasjert i produktutviklingen i Apple og hadde til tider en oppførsel som var krevende for omgivelsene. Fra oppstarten i foreldrenes garasje til de epokegjørende produktlanseringene av iPhone var Jobs med i utviklingen av selskapet med hud og hår. Suksessene og nederlagene Steve Jobs opplevde sammen med Apple trigget nysgjerrigheten vår og vi ønsket derfor å belyse denne hovedproblemstillingen i oppgaven:

Hva kan forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple?

For å svare på hovedproblemstillingen har vi benyttet tre underproblemstillinger:

- Underproblemstilling 1: I hvilken grad bidro det machiavelliske hos Steve Jobs til hans maktposisjon i Apple?
- Underproblemstilling 2: I hvilken utstrekning bidro Steve Jobs sin autentisitet til hans maktposisjon i Apple?
- Underproblemstilling 3: I hvilken grad kan vi forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple gjennom hans evne til å påvirke meningsdannelse?

Spørsmålene er besvart ved å bruke hermeneutisk metode, klassiske ledelsesteorier og et bredt kildemateriale som vi har brukt til å belyse Jobs' liv. Drøftingen tegner bildet av en leder med et bredt spekter av ferdigheter, men også en mann med tidvis lav impuls kontroll. Jobs viser også flere ganger at han klarer å reise seg fra asken og lærer over tid av feilene. Som Cesare Borgia klarer Jobs over lengre perioder å holde sitt fyrstedømme sterkt. Med sin dedikasjon og særegenheter er han i våre øyne autentisk. Dog, kanskje ikke i amerikansk ledelsesteori sine øyne, der man skal være autentisk nok. Heller ikke mer. Jobs er god på å styre meningsdannelsen hos sine ansatte, men krever han for mye av dem slik at det over tid fører han selv utenfor kanten?

1. Innledning

Vi er en gruppe på tre personer som har valgt å skrive prosjektoppgave om Steve Jobs. Motivasjonen og forforståelsen vår i forhold til valg av lederskikkelse har vært ganske forskjellig, men vi deler alle tre fasinasjonen over mannen og lederen Steve Jobs og alt han fikk til. Vi har valgt å ta for oss hele lederperioden hans fra den spede begynnelse til han måtte gå av som leder i Apple i 2011 på grunn av sykdom. Vi har en felles forforståelse av Steve Jobs hadde en stor maktposisjon i Apple, men at den ikke var statisk og at den endret seg underveis i hans liv.

Lederstilen til Steve Jobs er ganske annerledes enn det moderne ledelsesteori lærer oss, og vi fasineres derfor av hvordan en mann med hans karaktertrekk og oppførsel klarte å få mange til å tro at han fikk frem det beste i dem, og på den måten få de til å yte nesten over evne. Vi fasineres også av at Steve Jobs med sin væremåte har klart å bygge opp et av verdens største forretningsimperium. Han har også blitt kåret til verdens beste toppsjef av både Fortune Magazine og Harvard Business Review. Steve Jobs blir ofte beskrevet som en karismatisk leder og som en visjonær. En av tingene vi i gruppen husket Steve Jobs godt som var den svartkledde mannen som selv promoterte de nyeste produktene til Apple foran pressefolk og Apple-fans, og dem er det mange av, også i dag. Han levde et enkelt liv, var buddhist og gav sjelden intervjuer. Vi har likevel blitt kjent med både mannen og lederen Steve Jobs gjennom våre kilder i arbeidet med oppgaven. Han blir avslutningsvis i biografien av Isaacson beskrevet på denne måten:

“Var han intelligent? Nei, ikke eksepsjonelt. Men han var et geni. Fantasisprangene hans var instinktive, uventede og til tider magiske. Han var et slående eksempel på det matematikeren Mark Kac kalte “et magikergeni”, med innsikt som kunne komme ut av det blå og kreve intuisjon mer enn ren mental tankekraft. Som en stifinner kunne han absorbere informasjon, lukte hvilken vei vinden blåste, og føle hva som lå foran ham.” (Isaacson, 2011, s. 593).

Hans evne til å leve og skape i et grenseskille mellom teknologi og kunst gjorde at han hadde en unik sans for design, brukervennlighet og perfektjonisme som ser ut til å vare i Apple den dag i dag.

2. Problemstilling

Steve Jobs påvirket en hel verden med de innovative produktene han var med på å skape. Når vi satt med produktene hans i hånden, undret vi oss over hvilken makt Jobs må ha hatt for å klare å skape det han har gjort. Vi ble nysgjerrige på hva det var som gjorde at han fikk en slik maktposisjon og hvordan han eventuelt beholdt den over tid.

Vi har i oppgaven delt opp i en hovedproblemstilling med tre underproblemstillinger.

Hovedproblemstilling:

Hva kan forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple?

Underproblemstilling 1

I hvilken grad bidro det machiavelliske hos Steve Jobs til hans maktposisjon i Apple?

Underproblemstilling 2

I hvilken utstrekning bidro Steve Jobs sin autentisitet til hans maktposisjon i Apple?

Underproblemstilling 3

I hvilken grad kan vi forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple gjennom hans evne til å påvirke meningsdannelse?

3. Biografi

Oppvekst

Steve Jobs ble født 24 februar 1955 i San Francisco. De biologiske foreldre var ugift, og han ble derfor adoptert bort til Clara og Paul Jobs mot et løfte om at de skulle gi gutten en høyere utdanning (Isaacson, 2011). Han var hele tiden

klar over at han var adoptert, og dette skulle forfølge ham hele livet. Han hadde likevel en god og trygg oppvekst og anså Clara og Paul som sine foreldre (Isaacson, 2011). Jobs vokste opp med en følelse av å være annerledes, og han interesserte seg for andre ting enn jevnaldrende gjorde. På skolen hadde han interesse for både kreative fag, litteratur og elektronikk. Her ble han kjent med Stephen Wozniak (Woz) som skulle bety mye for hans fremtid og for at Apple ble til (Isaacson, 2011). På denne tiden fikk han også en sterk interesse for zen og var ofte på det lokale Hare Krishna-tempelet, og reiste på en åndelig reise til India. Jobs' zen interesse skulle følge ham hele livet. Det var også på dette tidspunktet han ble vegetarianer og kunne i perioder leve på bare epler og gulrøtter. Han begynte også å eksperimentere med LSD. På college var han kjent for å være frisinnert og for sin hippiestil der han gikk barbeint med sin uflidde fremtoning (Isaacson, 2011).

Familiemannen

Jobs betraktet Clara og Paul som sine egne foreldre og vokste opp med sin adoptivsøster Patty (Isaacson, 2011). Han fikk sitt første barn Lisa med sin kjæreste Chrisann Brennan, som han de første årene ikke ville vedkjenne seg. Hans forhold til Lisa skulle for alltid bli som en berg-og-dal-bane da Jobs var av og på med omfavnelser og fravær, og Lisa var like temperamentsfull tilbake (Isaacson, 2011). Steve Jobs møtte kvinnen han giftet seg med i 1989, Laurene Powell. En gløgg, tøff, velutdannet og uavhengig sprek blondine som var *“Smart nok til å vite å styre han, men trygg nok til å ikke alltid gjøre det”* (Isaacson, 2011, s. 290).

Forretningsmannen - Suksesser og nederlag

Steve Jobs begynte tidlig å arbeide og han fikk erfaring som både avisbud og lagerarbeider (Isaacson, 2011). Det første Woz og Jobs utviklet sammen var en “blå boks” som kunne brukes til å ringe gratis telefonsamtaler. I motsetning til sin venn Woz hadde Jobs også et blikk for å tjene penger. Delene til en slik boks kostet \$40, men Jobs satte prisen til \$150. Jobs hevdet at *“Hadde det ikke vært for de blå boksene så hadde ikke Apple eksistert”*, (Isaacson, 2011, s. 48).

Duoen ble med tiden en liten gruppe og etter hvert lagde de det som skulle bli kjent som Apple I. På denne tiden jobbet de enda fra garasjen til Jobs' foreldre. For å ta neste steg måtte de opprette et selskap. Jobs elsket frukt og det var i en periode med en diett bestående av epler at navnet for selskapet åpenbarte seg. Navnet innga til tillit, var enkelt og de ville til og med komme før Atari i telefonkatalogen (Isaacson, 2011). Han ble stadig bedre på salg og markedsføring, og de lanserte Apple II på en datamesse hvor hans sans for det estetiske ble uttrykt gjennom en disk med svart fløyel og med ny flott logo (Isaacson, 2011). Det var en suksess og ble starten på de legendariske produktlanseringene. I 1980 ble Apple Computer børsnotert, noe som medførte at Jobs nå var god for hele 256 millioner dollar i en alder av 25 år. Han hevdet likevel hele livet at penger ikke var viktig eller en drivkraft for han (Isaacson, 2011). Suksessen til Apple ga også økt oppmerksomhet til gründeren. Jobs fikk sin første forside i bladet Inc. i 1981 og hans vei til stjernene hadde tilsynelatende begynt (Isaacson, 2011).

Etter at Jobs ble fjernet fra utviklingen av Lisa (Isaacson, 2011), kastet han kastet sine øyne over et annet prosjekt som hadde pågått en viss tid: Macintosh. Fra å være en lite sentral del av Apple i 1980 vokste arbeidet rundt Macintosh seg sentralt for hele selskapet i løpet av de neste fire årene. Apple II solgte også fremdeles godt og ettersom Apple vokste fikk de også behov for en annen type ledelse. John Sculley, lederen av Pepsi-Cola, ble hentet inn som sjef. Styret i Apple ville at han skulle kontrollere Jobs. De to kom godt overens i starten, men forholdet surnet og Sculley fikk til slutt med seg resten av styret på å flytte Jobs til rollen som styreformann. Denne rollen var fritatt for alt ansvar og var i realiteten bare en måte å gjøre Jobs overflødig (Isaacson, 2011). For Jobs var dette en enorm personlig nedtur. Kontrasten til makten han opparbeidet seg i prosessen med å utvikle Macintosh året før var enorm. Jobs sendte inn oppsigelsen den 17. september 1985 (Isaacson, 2011). Styrets oppfatning var at han ble sparket. *“Det beste som hendte Steve var at vi gav han sparken og ba han ryke og reise”* sa Arthur Rocks senere (Isaacson, 2011, s. 243). Jobs brukte de neste ti årene på en læringsprosess som la grunnlaget for suksessen han opplevde med Pixar og andre runde med Apple (Isaacson, 2011).

I 1996 kom Jobs tilbake som administrerende direktør i Apple, men styret var fremdeles usikker på om han kunne drive en bedrift (Isaacson, 2011). Jobs satte ut produksjonen, gjennomførte knallhard disiplin hos Apples leverandører og halverte lagerbeholdningen på kort tid. På denne måten reddet han Apple fra konkurs. Han satte søkelys på de grunnleggende tingene som fantastiske produkter, markedsføring og distribusjon, og sa opp 3000 ansatte og kuttet 70% av produktene (Isaacson, 2011). Apple opplevde enorm suksess etter at Jobs kom tilbake, og han blir tildelt æren for snuoperasjonen (Young og Simon, 2005).

Relasjoner

I yrkeslivet opparbeidet Steve Jobs seg en indre krets med sterke personligheter. Jobs var emosjonelt svært mottakelig og visste intuitivt om personen var en bløffer eller om de var geniale. På denne måten ble han en mester i å vite om han skulle stryke medhårs, smigre, skremme eller overtale andre folk. Dette var en oppførsel som kunne slite deg ut følelsesmessig. Til tross for denne oppførselen, så respekterte han de som turte å si ham imot (Isaacson, 2011).

“De fleste i Steves liv var utbyttbare, men ikke Jony” (Isaacson, 2011, s. 356) sa kona til Jobs. Han fant en sjelefriende i Jonathan Ive, sjefen for Apples designteam og beskrev Jony som en nifst intelligent person som forstår forretnings- og markedsføringskonsepter. Ive jaktet på ekte og ikke overflatisk enkelthet akkurat som Jobs (Isaacson, 2011). Mennesker som satte pris på enkelhet, delte samme lidenskap, søkte samme perfektjonisme, trang til kontroll eller rett og slett bare elsket Apple fikk en spesiell plass hos Jobs. De ble gjensidig avhengig av hverandre og vennskap kunne vare i flere tiår. Jobs knyttet også til seg personer som ble farsfigurer/mentorer som han lærte av.

For mange var det fortsatt krevende å jobbe med Jobs. Han fikk ry på seg for å ha et forvrengt virkelighetsbilde og for å overbevise folk til å se hans virkelighet. Han fikk de rundt seg til å tro at *“de kunne klare det umulige, fordi du nektet å godta at det var umulig”* (Isaacson, 2011, s. 136). Han var heller ikke fremmed fra å presentere andres ideer som sine egne (Isaacson, 2011).

Å oppleve alvorlig sykdom ga Jobs innsikt i at livet ikke kom til å vare evig. “*Stay hungry, stay foolish*” var hans oppfordring til avgangsstudentene ved Stanford i 2005. Døden, sa han, gjorde at alle måtte skynde seg og utnytte hver dag. Sykdommen hadde dog ikke mildnet han. Steve Jobs døde av kreft 5. oktober 2011.

4. Metode

Vi vil besvare spørsmålene i problemstillingen vår ved bruk av hermeneutisk metode. I dette kapittelet belyser vi hermeneutikkens historie og utvikling før vi sier noe om hvordan vi bruker hermeneutikk til å fortolke og forstå Steve Jobs i våre analyser.

4.1. Åndsvitenskap og naturvitenskap

For 200 år siden oppstod det en debatt rundt spørsmålet: “*Skal metoder og fremgangsmåter være de samme uansett hvilke emner forskerne tar opp, eller finnes det ulike typer vitenskaper?*” (Krogh et al., 2011).

Debatten dreide seg i hovedsak om hvorvidt åndsvitenskap skilles vesentlig fra naturvitenskap. Åndsvitenskapen, også kalt humaniora, bygger på fag som har et historisk innslag. Naturvitenskapen mente en bestemt fremgangsmåte avgjorde om det var vitenskap eller ikke. Skillet mellom disse to vitenskapene kan eksistere enten på grunnlag av objektene vitenskapen handler om, eller på grunn av metoden som brukes.

Alle forsøkene med å skille naturvitenskap fra åndsvitenskap har sin rot i den italienske filosofen Giambattista Vico (1668-1744) sitt hovedprinsipp. Han delte virkeligheten inn i to deler: en del som ikke var skapt av mennesker – altså naturen, og en del som er frembrakt av mennesker – historien og kulturen. I naturen vet vi ikke de bakenforliggende årsakene for det som skjer, mente Vico. I historien er det menneskene som skaper resultatene og er et uttrykk for grunntrekkene i menneskets egen natur. Dette skille beskriver han i sitt hovedverk, *Sienza Nouva* (Krogh et al., 2003).

4.2. Positivismedebatten

Naturvitenskapen sto som et ideal for forskning, og humaniora ble presset til å tilpasse seg naturvitenskapen da de inntok universitetene på 1800-tallet. Forsøkene på å tilpasse humaniora til naturvitenskapen kaller Krogh m.fl. (2003) for positivisme. Positivismedebatten oppsto fordi humanistene hadde behov for å legitimere sin egenart og rett til å kalle seg vitenskap, uten å bruke naturvitenskap som ideal.

En av de som forsøkte å lage et skille mellom naturvitenskap og humaniora er den tyske historikeren Johan Gustav Droysen (1808-89). I motsetning til naturvitenskapen som fokuserte på å forklare, lanserte Droysen uttrykket å forstå (Krog et al., 2003). Skillet bunner i de objektene naturvitenskapen og humaniora stod ovenfor. Forskere innen humaniora vil se objektene i en tidsrekkefølge, i motsetning til naturforskeren som betrakter tingene som objekter i rom (Krog et al., 2003). Våre opplevelser av objekter som igjen er et uttrykk for menneskelig aktivitet, er dataene i humaniora. I naturvitenskapelig forskning er dataene observasjoner av objekter i naturen. Droysen forklarer at vi i humaniora står på innsiden av en verden vi selv er en del av, men i naturvitenskapen står vi utenfor. Et skille Vico også skisserte (Krog et al., 2003).

En annen som delte synet til Droysen og Vico var filosofen Hans Skjervheim (1923-1999) som i sin artikkel fra 1996 viste til skille mellom deltaker og tilskuer. Skjervheim mente at vi gjør andre til fakta når vi opptrer som tilskuer. Han kaller det å objektivere. Å objektivere er mulig, men Skjervheim mener vi ikke kan bygge forskning kun på det premisset. Gjør vi det går vi glipp av forståelsen av at mennesker evner å tenke, handle og føle (Krog et al., 2003). Skjervheim trekker fram språket som en viktig faktor i møte med andre mennesker. Vi kan velge å lytte til hva som blir sagt og engasjere oss i samtalen, som en deltager. Velger vi å ikke engasjere oss i den andre og saken som blir diskutert, men bare konstatere fakta, ender vi som en tilskuer. Forskeren av vitenskapene om menneskene bør gripe disse

mellommenneskelige sidene og dette er noe av det som virkelig skiller disse vitenskapene fra naturvitenskapen (Skjervheim, 1996).

4.3. Hva er hermeneutikk?

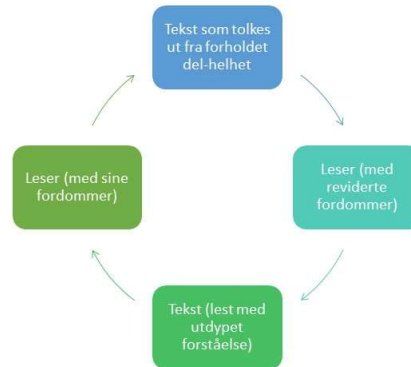
Hermeneutikk er en kvalitativ metode i humaniora. Ordet hermeneutikk er av gresk opprinnelse, og kommer fra verbet hermeneuein som betyr å uttrykke, utlegge og oversette. Hermeneutikk betyr forståelselære og fortolkningslære.

Filosofen Hans-Georg Gadamer (1900-2002) og hans bok *Wahrheit und Methode* har hatt sterk innflytelse og er sentral i debatten om hermeneutikk. Gadamer viser sitt syn på hermeneutikk via eksempler på hvordan menneskelig forståelse oppstår og utvikler seg. Han mener menneskelig forståelse er et grunntrekk ved mennesket. Det fenomenet ønsker han å beskrive. Han vil ha frem at hermeneutikk og forståelse er noe mer grunnleggende og mer enn metode. Det ligger dypere og kommer før alle metoder uansett vitenskap (Krog et al., 2003). All vitenskap trenger en metode, men Gadamer mener det ikke garanterer at leseren oppnår forståelse av et emne. *“Ingen forståelse kan starte fra scratch, ifølge Gadamer. Enhver forståelse forutsetter en annen, forutgående forståelse”* (Krog et al., 2003, s. 244).

Den forutgående forståelsen kaller Gadamer i sin filosofi for fordom. Det betyr at vi er et produkt av tiden vi lever i med egen kultur og historie. Forståelsen av den kunnskapen gir oss innsikt til å forstå fortiden. Han skiller mellom legitime og ikke legitime fordommer. Ikke legitime fordommer, som f.eks. våre personlige overbevisninger og individuelle oppfatninger, kan forstyrre vår forståelse.

Forståelsen av fortid og nåtid henger sammen og vi klarer ikke å forstå det ene uten det andre. Innsikt i ulikhetene skaper en forbindelse mellom de to tidsperiodene. Denne innsikten, forståelsen, betinger en allerede etablert

forforståelse (Krog et al., 2003).



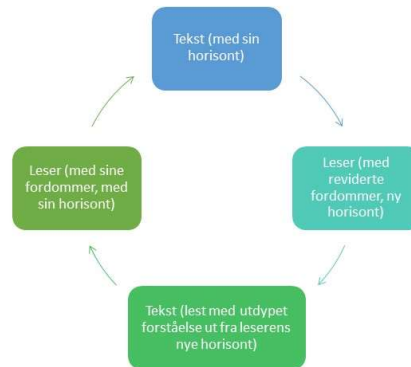
Krog et al., 2003, s. 246

I sin versjon av hermeneutisk filosofi utvider Gadamer tanken om sirkler. Tidligere sto leseren utenfor teksten hvor fortolkningen ikke var påvirket av situasjonen leseren var i. I Gadamer sin versjon av den hermeneutiske sirkel inkluderes leseren inn i sirkelen. Leserens liv og oppfatning om virkeligheten, hennes fordommer, påvirker hvordan teksten leses. Teksten, på sin side, utvider leserens selvforståelse som fører til en endring hos leseren selv. Leser man teksten på ny, vil man denne gangen se den med en dypere forståelse (Krog et al., 2003).

Horisonter er et nytt sentralt begrep som Gadamer innfører i sin teori. Dette er den samlede summen av våre fordommer og forutsetninger. Den samlede mengden er så enorm at vi aldri klarer å ha et kritisk forhold til den. En horisont omgir oss og utvikler seg. Gadamer forklarer det med et bilde på forståelse:

1. Vår forståelse er aldri uten forutsetninger

2. Vår forståelse er alltid under utvikling



Krog et al., 2003, s. 249

Den hermeneutiske sirkel blir et forhold mellom to horisonter; leseren og den andre, som representeres av verket. Det kalles horisontsammensmelting (Krog et al., 2003).

Modellen viser at leserens horisont endrer seg. Det betyr ikke at humaniora først og fremst gir selvinnsikt. Humaniora er vitenskap og “*vi streber etter å forstå teksten, ikke oss selv*” (Krogh et al., 2002, s. 249).

4.4. Hermeneutikk i oppgaven

Forforståelse

Det første vi diskuterte i gruppen etter at vi hadde valgt en lederskikkelse var hvilken forforståelse vi hadde av Steve Jobs. Vi så alle for oss en mann, enkelt kledd i svart høyhalset genser og jeans som sto på en scene for å introdusere oss for nok en kul dings. Vi husker fortsatt da den første iPoden kom og den følelsen av å ha fått noen nytt og banebrytende. Noe vi bet oss merke i var brukervennligheten, Apples produkter var rett og slett enkle og intuitive å bruke. Vår forforståelse var også at han kunne være en vanskelig mann å samarbeide med, men i arbeidet med oppgaven ble vi overrasket over hvor krevende han kunne være. Samt at vi lot oss overraske over hans fasinasjon over Zen og hans uflidde vesen i ung alder.

Han gav sjeldent intervjuer og mye av det man leser i media spriker en del. Jobs blir beskrevet som en mann som har gjort stor suksess i livet. Samtidig som han beskrives som kontroversiell leder med en oppførsel som kunne grense mot narsissisme. Vi har derfor også en forforståelse av at han kanskje ikke ville ha lyktes som leder hvis han var fra Norge, da det aksepteres en annen lederstil i USA enn her. Vi har også tenkt at han må ha hatt noe ved seg som gjorde at han fikk folk med seg for å klare å skape Apple.

Når vi begynte å skrive på oppgaven var nok alle tre Apple-entusiaster. Vårt arbeid har vist oss en sammensatt person man vanskelig kan like alle sider ved. Kontrastene har gjort at Steve Jobs har vært en spennende person å skrive oppgave om.

4.5. Datagrunnlag og kildekritikk

For å belyse Steve Jobs i drøftingen vår har vi benyttet en autorisert biografi, en biografi, to biografiske dramafilmer, artikler, Youtube-videoer av produktlanseringer, Stanford talen og Jobs siste intervju, samt en bok med direkte sitater fra Steve Jobs.

Steve Jobs

Hovedkilden vår har vært den autoriserte biografien "Steve Jobs" skrevet av den amerikanske forfatteren, journalisten og professoren, Walter Isaacson. Han har skrevet over 30 bøker, og flere av dem er biografier. Biografien er blitt laget etter ønske fra Jobs fordi han ville at hans barn skulle vite hvem han var. Utover det påvirket ikke Jobs boken. I biografien intervjuet forfatteren over 100 personer som hadde hatt en relasjon til Jobs. Intervjuene ble gjennomført over en 2-års periode, mellom 2009-2011. Boken ble utgitt 11.november 2011.

iSteve

iSteve ble skrevet av forfatteren George Beahm i 2011, og er en av Beahms over 30 bøker. Det er en samling av sitater som er skrevet eller sagt av Steve Jobs, med kildehenvisninger. Den er ikke autorisert av Steve Jobs eller noen av hans selskaper.

iCon

Vi har også brukt biografien iCon som ble skrevet av forfatteren Jeffrey S. Young og William L. (2005) for å få en bredere forståelse av Steve Jobs.

Filmen JOBS

Filmen “JOBS” er et biografisk drama fra 2013 som viser Apple-gründeren Steve Jobs sin lange reise fra oppstarten i farens garasje frem til han ble gjeninnsatt i som CEO i Apple.

Filmen “Steve Jobs”

Filmen “Steve Jobs” er et biografisk drama fra 2015 som viser scener bak kulissene ved 3 ikoniske lansering, viser hvordan han jobbet og håndterte personlige forhold.

Stanford Talen i 2005

12. juni i 2005 holdt Steve Jobs en tale til avgangsstudentene ved Stanford University. Talen blir omtalt på nettet som “legendarisk”. Steve snakket om sitt liv i retrospektiv hvor han dro de lange linjene i livet.

Produktlanseringer

Vi har inkludert filmer av produktlanseringene til Macintosh i 1984 og iPod i 2001.

Steve Jobs siste intervju

Walt Mossberg og Kara Swisher intervjuet Steve Jobs på All Things Digital: D8 Conference i 2010. Det var Steve Jobs siste intervju før han døde. Her snakket de om alt fra kunder, konkurrenter, relasjoner til ansatte, kulturbygging og digitale finesser.

Kritikk til kildene:

Både forfatter Isaacson og forfatter Beahm har skrevet over 30 bøker og biografier hver, så de er godt kjent med sjangeren. Bøkene, filmene og intervjuet er produsert og distribuert i en tid hvor Steve kjempet med sin sykdom og etter hans død. Det kan det hatt betydning for innholdet. Intervjuobjektene, regissørene eller intervjuer kan ha satt Jobs i et bedre lys enn de ellers ville ha gjort. Boken “Steve Jobs” ble også fremskyndet med fire måneder, og den ble lansert seks dager før Jobs annonserte sin avgang i Apple i 2011. Hvorfor ble et spørsmål media stilte seg, og som vi ikke fant svaret på. Men for oss ser det ut som “Steve Jobs” boken ble gitt ut litt for fort da det er mange like episoder som gjentas gjennom hele boken, den er på hele

600 sider. På en annen side gir det oss også en trygghetsfølelse av at vi får mer “rettferdig bilde” av hvem Steve Jobs var da flere refererer til samme episode, men fra sitt ståsted. Og det er grunnen til at vi har den som vår hovedkilde i oppgaven. Filmene ga oss et variert og spennende bilde av Steve Jobs, og stemte godt med det vi leste i biografien. Begge filmene går under kategorien drama, og vi antar da at Jobs karaktertrekk har blitt forsterket for å skape spennende dramaturgi i filmene. De gav oss allikevel både inspirasjon og innhold til oppgaven. På produktlanseringene, i Stanford-talen og i intervjuet, var det personen Steve Jobs vi så de i ulike settingene. Disse settingene ga oss et ensidig bilde av Steve Jobs. Vi så han på sitt beste og kun det han selv ønsket å formidle. Men vi fikk dannet oss et inntrykk av hans sterke sider innen profilering, markedsføring, sensemaking og retorikk. I oppgaven har vi beskrevet hvor dyktig Jobs var til å påvirke andre rundt seg. Det kan tenkes at de som intervjuet han også ble påvirket av Steve Jobs i sitt arbeid, og derfor stilte han i et bedre lys.

Vi har vært igjennom et omfattende materiale for å danne oss best mulig bilde av Steve Jobs, som privatperson, gründer og leder, og vi fikk utviklet vår forforståelse. Han var så mye mer enn en vanskelig mann å samarbeide med.

5. Hva kan forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple?

5.1.I hvilken grad bidro det machiavelliske hos Steve Jobs til hans maktposisjon i Apple?

5.1.1. Teori

Det er ingen tvil om at Steve Jobs hadde stor makt i Apple. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad det machiavelliske hos Steve Jobs bidro til hans maktposisjon i Apple. Vi bruker teori fra Machiavellis bok Fyrsten (1532) og tolkninger av hans verk for å belyse dette.

Filosofen Niccolo Machiavelli blir regnet som realpolitikkens far (Bingen 2003). Han levde i en periode (1496-1527) med store begivenheter og han levde i maktens sentrum som byråkrat og diplomat frem til han ble forvist til sitt landsted San Casciano utenfor Firenze. Her skrev han flere verk, deriblant boken *Fyrsten* og han dedikerte den til Medici-familien som var de nye herskerne i Firenze. Sentralt i Machiavellis forfatterskap er spørsmålet: *“hvordan lede hvis menneske ikke bare er godt”* (Bjartveit, 2019).

Begrepet machiavellisk stammer fra tankegodset i *Fyrsten* og er basert på Cesare Borgia, sønn av pave Alexander VI som var kjent for å være sludrig og hensynsløs og som en taktiker (Bjartveit, 2019). I *Fyrsten* bruker Machiavelli all kunnskap han har tillært seg gjennom sine år i Firenze som politisk rådgiver. Boken blir sett på som en innsiktsfull bok om lederskap og forut for sin tid. Den brukes fremdeles som høyskolepensum i ledelse (Knutsen, 2007). *Fyrsten* handler om makt, hvordan man får den, hvordan bruke den og hvordan beholde den. I boken *Fyrsten* forsøker Machiavelli å beskrive hvordan ting virkelig henger sammen når det gjelder mennesker og vilje til makt, og ikke sånn vi ønsker eller tror at det skal være. Han skriver rått og direkte, og beskriver at man ikke alltid trenger å være så ærlig og redelig, men at man heller kan være mer opptatt av hvordan man oppfattes. *“Hold ikke ord, lyv og vær lur”* (Bjartveit og Kjærstad, 1996, s. 154). Han viser til et samfunn der kaos og orden eksisterer sammen.

Machiavelli syn på mennesker vises i uttrykket *Ambizione*, og at det er en kraft som styrer deg. Vi ønsker oss rikdom, makt og ære og vi ønsker å bli beundret og respektert (Bjartveit og Roos, 2005). Berg Eriksen (2006) hevder at menneske kjemper for ambisjoner hvis de ikke må kjempe av nødvendighet, og at det er menneskelig å ha ambisjoner, og det fører til at vi ofte ikke handler til det beste for fellesskapet.

Machiavelli (1532/2003) beskriver *virtu*, *fortuna* og *occasione*. *Virtu* definerer han som kraft og styrke. Her ligger det blant annet å være besluttsom, modig, hensynsløs, dristighet, ha storsinn, evnen til å forstå andre mennesker og å være lur. *Fortuna* er antikkens gudinne over lykken eller tilfeldighetene og henne gir Machiavelli mye makt, men den strekker seg bare til halvparten av

handlingene våre og hun kan på den måten hive oss inn i et kaos. Samtidig har vi selv makt over den resterende halvpart og kan møte kaoset med virtu eller dygd som er begrep han bruker om vår vilje til makt (Machiavelli, 1532/2003). Fortuna må altså bekjempes med virtu. Han beskriver videre at Fortuna gjerne viser seg der hvor det ikke ventes og for å unngå sin undergang må man være forberedt på endringer, som han kaller tidenes beskaffenhet og klare å endre seg etter dette. Likevel hevder Machiavelli at menneske vanskelig klarer å endre sin natur, og at *“ingen vet å forlate den vei som har brakt så meget fremgang”* (Machiavelli, 1532/2003, s. 128). Men hvis man likevel klarer å endre sin natur etter hva han kaller tidenes beskaffenhet så vil Fortuna *“alltid stå en bi”* (Machiavelli, 1532/2003, s. 128). Occasione beskrives som muligheter kommer og som må gripes før det er for sent. Når vi ser på vilje til makt og Machiavelli er også hans beskrivelser av løven og reven sentral. Inspirasjonen kommer fra Kentauren, som er halvt menneske og halvt dyr (Machiavelli, 1532/2003, s. 71). Han beskriver fyrsten som både rev og løve med tanke på de krav en lederrolle fører med seg, og du kan ikke bare være en av delene. Dette er metaforer på lederegenskaper som ledere kan bruke i sitt virke. Han sier at man som leder må lære seg å være både løve og rev. Der løven har mot og er villig til å risikere alt for å vinne er reven mer slu og lur og evner å forstå det sosiale spillet. Løven er den som ved sitt mot angriper fortuna med beslutsomhet. Mens reven med sin sluhet tar kontroll over omgivelsene med sin forståelse av mennesker og sine lure knep (Bjartveit, 2004). Både reven og løven har sine skyggesider og Machiavelli (1532/2003, s. 92) beskriver det så fint med *“Løven vet ikke å beskytte seg mot fellene, mens reven er forsvarsløs mot ulvene”*.

5.1.2. Kritikk av teori

Bjartveit (2004) hevder at man ha et kritisk blikk ved å overføre Machiavellis teorier til vår tid. Ledere i dag opererer i helt andre landskap enn Machiavellis fyrster, og man skal derfor være forsiktig med å lese han overfladisk og ubehandlet oversette ham til vårt århundre. Det er viktig å fange helheten i Machiavellis forfatterskap for å finne perspektiver som er aktuelle for vår tids ledere. Ledere i USA på Steve Jobs tid opererte innenfor et bedriftsdemokrati. Som vi har sett i drøftingen så mister Steve Jobs posisjonen sin i Apple selv om

han på mange områder opptrådte som en Machiavellisk fyrste. Han slipper rett og slett ikke unna med en oppførsel man kanskje kunne sluppet unna med på Machiavellis tid. Machiavelli holder også alle ytre påvirkninger fra familie og vennskap utenfor teorien sin, og dette kan være en svakhet spesielt ettersom man ofte finner vennskap gjennom jobben, noe Steve Jobs også gjorde.

5.1.3. Steve og vilje til makt

I denne delen av oppgaven skal vi se på i hvilken grad det machiavelliske hos Steve Jobs bidro til hans maktposisjon i Apple. Fredrik Engelstad (2005) sier det er utenkelig med et samfunn uten makt, det samme gjelder også for organisasjoner som Apple. At Steve hadde mye makt i Apple er udiskuterbart, men hva bidro til denne makten? Vi har presentert et bredt spekter med teoretiske komponenter i teoridelen og vil bruke disse i drøftingen. Vi velger å bruke hele spekteret for å belyse en stor kompleksitet ved Steve Jobs maktposisjon i Apple.

Virtue, Fortuna og Occasione

Før vi ser på Steve Jobs i forhold til Virtue, Fortuna og Occasione som vi har redegjort for i teoridelen er det nyttig å se på om han innehar Ambizione. Det levner ingen tvil at Steve Jobs bidro til å bygge en av verdens største teknologiselskaper. Likevel hevder han at penger aldri var hans drivkraft. Når han på nytt ble toppleder i Apple så ba han om en lønn på en dollar (Young og Simon, 2005). I filmen Jobs (Boyle, 2013) ser vi at han endrer seg fra å være mest opptatt av å være egen herre og ha det gøy til å bli mer kynisk og opptatt av at Apple skulle vokse. Dette gjentas flere ganger av Kottke og Wozniak, som var med ham fra oppstarten av Apple at han har endret seg. Han fratrer Kottke muligheten til å få aksjer når Apple børsnoteres, noe de begge reagerer sterkt på. Han mistet likevel aldri av synet at drivkraften var å skape produkter med finest mulig innpakning som også skulle være intuitive å bruke. *Jeg vil heller gamble på min visjon enn å lage en etterligning fra andre* (Boyle, 2013, 47:55). Vi ser her at Steve Jobs innehar noen av ytelsene fra Ambizione, men ikke alle. Han er ærekjær i produktene han lager, han er opptatt av å ha makt til å lage de produktene han ønsker, men han gjør det ikke for penger. Nå som vi har sett på Ambizione, og sett at Steve Jobs på noen områder innehar dette går

vi videre til å se på om han innehar Virtue, i hvilken grad han bruker Occasione og hvordan han håndterer Fortuna.

Virtue

For Machiavelli er Virtue egenskaper som kraft og styrke (Bjartveit, 2004). I dette ligger det blant annet å være modig, hensynsløs, dristig, ha storsinn og være besluttsom og å evne å forstå andre mennesker. Som fyrste må man ha Virtue. Ser man til Machiavellis inspirasjon Cesare Borgia så er dette en mann som innehar mange av de egenskapene beskrevet over og som evner å snu umulige situasjoner til sin fordel. Machiavelli leter etter ledere som har Virtu (Bjartveit, 2004).

Steve Jobs var hele livet en besluttsom mann. Helt fra oppveksten hadde han en følelse av å være smart og annerledes. Han klarte allerede i 7 trinn å overtale sine foreldre til å flytte sånn at han kunne begynne på en bedre skole. (Isaacson, 20011). I Apple var han hele veien opptatt av design og brukervennlighet og kom i mange kamper med både de ansatte og ledelsen, og de lot seg ikke alltid smitte av hans entusiasme og synspunkter. Steve Jobs hadde uansett bestemt seg og fikk derfor ofte viljen sin, og i flere tilfeller fikk det en betydning for hele teknologi industrien. Et eksempel her er hans fasinasjon for typografi. Han var levende opptatt av å kombinere teknologi og kunst, og insisterte på at Macintosh maskinene skulle ha et bredt utvalg av fonter. På denne måten fikk vanlige mennesker tilgang til verktøy og kunnskap som tidligere var forbeholdt typografer. I dag anser vi dette utvalget av fonter som den mest naturlige ting. Men som Steve Jobs selv forteller i talen han holdt til Stanfords avgangsstudenter (2005), *siden Windows bare kopierer Mac, er det lite sannsynlig at PC'er hadde hatt de (utvalget av fonter) i dag*. Men Steve Jobs var sammensatt, han kunne også være ubesluttsom. I situasjoner han følte seg usikker kunne han bli nølende, noe som var motsatsen til når han følte seg sikker på noe, da var han helt ustoppelig (Isaacson, 2011). Var han usikker kunne han trekke seg tilbake og unnlate å tenke på det, og på den måten trenere en beslutning.

I tillegg til å være besluttsom var han også modig og dristig. Han kunne stoppe opp i utviklingen av produkter og snu om på det hele, selv om det var i siste liten. Han var opptatt av å virkelig elske produktene de utviklet og ikke bare like dem, så hvis noe var feil kunne han få de rundt seg til å jobbe døgnet rundt for å møte hans krav. Han kunne også være hensynsløs, både i arbeidslivet og privat, og kunne kategorisere folk i enten opplyste eller drittsekker etter eget virkelighetsbilde. Han fikk et barn med ungdomskjæresten som han ikke ville vedkjenne seg. I filmen Steve Jobs (Stern, 2015) ser vi en kald mann som etter å tjent store penger nekter å gi noe ekstra til sin datter som lever i små kår. Han må overtales av en av sine fortrolige ansatte til å bli en bedre pappa og stille opp for datteren Lisa. I arbeidslivet var han meget krevende å jobbe sammen med, han stilte ofte urimelige krav til de rundt seg, ble aldri fornøyd og han var ikke fremmed fra å presentere andres ideer som sine egne. Hans oppførsel førte både til at han mistet kontrollen over viktige prosjekter og at han måtte gå av som styreleder i Apple i 1985 (Isaacson, 2011).

Steve Jobs hadde også en evne til å lese andre mennesker. Han visste fra eget virkelighetsbilde intuitivt om personen var en bløffer eller om de var geniale. Han ble derfor en ekspert på å vite om personer skulle strykes med hårs eller skremmes, smigres eller overtales. Joanna Hoffman i Mac-teamet mente at han intuitivt visste hva andres svakes punkter var, og at han med dette visste at han kunne knuse deg om han ville. På den måten søkte de hele tiden etter hans anerkjennelse der de kunne. Dette kombinert med hans evne til å bende på sannheten sånn at det passet hans virkelighetsbilde, fikk han de rundt seg *til å tro de kunne klare det umulige, fordi du nektet å godta at det var umulig* (Isaacson, 2011, s. 136).

En egenskap han kanskje ikke var så god på var å være storsinnet. Han hadde en meget sterk vilje, og kunne vri ting til å passe til hans formål. Og han satte folk i bås, når han først hadde bestemt seg for at du var udugelig var det vanskelig å få ham til å endre mening. Da Apple gikk på børs avspiste han sin venn og åndsfrende Daniel Kottke som var med fra oppstarten i garasjen med smuler, og begrunnet det med at han bare var en timelønnet tekniker og derfor ikke fikk tilgang til opsjoner i selskapet. Han gikk heller ikke av veien for å

bakvaske folk han ikke likte. Amelio som var administrerende direktør når han kom tilbake til Apple var en Steve Jobs mislikte, og han gikk til Apples styre og hevdet at Amelio var verdens verste toppleder (Boyle, 2013).

Som man ser over innehar Steve Jobs mange av egenskapene i Virtue, selv om han ikke innehar alle. Berg Eriksen (2006) sier at Virtu må bli drevet av besluttsomhet og vilje til makt. Som beskrevet i egenskapene til Steve Jobs ser man at han ikke er redd for å bruke sin makt og besluttsomhet til å få gjennom sine meninger og synspunkter for å få et sluttprodukt han er ikke bare er fornøyd med, men som han elsker. Han var også modig og dristig og var god til å lese andre mennesker og brukte dette for å få det som han ville, men storsinnet var han ikke.

Occasione

Videre ønsker vi å se om Steve Jobs var dyktig på å bruke Occasione. Dette er muligheter som kan by seg, som kan være vanskelige å se og som kan forsvinne før man har oppdaget dem (Bjartveit og Roos 2005). Hvis man har tro på at man kan endre historiens gang så vil det prege dine handlinger. (Bjartveit og Eikeset, 2008). I Apple sin spede begynnelse oppdager Steve Jobs at Wozniak jobber med en personlig datamaskin som han mener kan revolusjonere markedet. I sin iver etter å bli egen herre griper han sjansen med begge hender og klarer å hale i land en bestilling på 50 maskiner. Dette blir startskuddet for Apples fremtid (Boyle, 2013). Han så og han grep muligheten som bød seg. Han er også flink til å omgi seg med mennesker som har ferdigheter han ikke har, som Wozniak for å komme seg opp og frem. Wozniak var den tekniske begavede utvikleren, mens Steve Jobs var en fremtidsrettet taktiker som evnet å se hva markedet ønsket før markedet visste det selv. Et eksempel her er Ipod'en. Han var alltid glad i musikk, men ikke så fornøyd med datidens musikkspillere og han revolusjonerte musikkmarkedet ved å lage et produkt som var lite nok til å passe i lommen, men som kunne romme hele tusen sanger (JoshuaG, 2006).

Bjartveit (2004) viser også til Machiavellis syn på begrepet Ozio som beskrives som motsatsen til Virtue. Det kommer fra begrepet Otium, som er drømmen

om det perfekte liv. Det å aldri være helt fornøyd med hvordan tingene er og alltid bevege seg fremover og på den måten ikke bli fylt med middelmådighet. Uten ambisjoner mister vi oss selv. Machiavelli misliker det han kaller late mennesker og de som bare er fornøyd med dagens situasjon (Berg Eriksen, 2006). Hva med Steve Jobs i denne sammenhengen, nyter ha sitt Otium? Lite tyder på det. Han er aldri fornøyd med tingenes tilstand, han vil alltid videre, det er alltid noe som kan bli bedre. I filmen Jobs (Boyle, 2013) vises en scene hvor Steve Jobs har blitt bedt om å komme tilbake som rådgiver i Apple i 2006. Han snakker med designteamet til Apple og er overrasket over at det fortsatt er dyktige i designere igjen. Han knytter seg spesielt til Jonathan Ive som også var opptatt av brukervennlighet og design som Steve Jobs var. Sammen snudde de ingeniørarbeidet til igjen å bli styrt av design og ikke omvendt. Steve Jobs innehar mange av egenskapene til Virtue, han behersker til en viss grad Occasione og han har ikke drømmen om Otium. Klarer han også å angripe Fortuna?

Fortuna

Steve Jobs hadde store visjoner for Apple, han utviste stort mot og var på mange områder besluttosom. Machiavelli misliker ledere som bare tenker på egen karriere og prioriterer det fremfor å utvikle organisasjonen. Vi vet også fra tidligere i oppgaven at han ikke kan fordra late ledere (Bjartveit og Roos, 2005). Steve Jobs var ikke lat, men Fortuna kan være uforutsigbar og skiftene og kan på den måten overraske. For å lykkes må man kjempe med Fortuna, noe som kan virke både positivt og negativt for ens skjebne, noe Steve Jobs fikk erfare (Berg Eriksen, 2006). Med at Apple vokste ble det i 1985 behov for et nytt og annerledes lederskap, og John Sculley ble rekruttert inn. Steve Jobs var positiv til endringen i begynnelsen, men på grunn av hans budsjettoverskridelser og behov for å kontrollere og endre produkter i siste liten ble han flytte til rollen som styreformann og fikk i realiteten lite kontroll over Apple. Steve Jobs tok dette veldig hardt og det var en personlig nedtur som førte til at han valgte å slutte i Apple i september 1985. Men Fortuna spilte nok en gang inn og Steve Jobs stod nå fritt til å følge sin lidenskap for design gjennom dataselskapet NeXT, som igjen endte opp med å bli kjøpt opp av Apple og som førte Steve Jobs tilbake til selskapet. Ifølge Machiavelli elsker

Fortuna de dristige og hater de som er forsiktig, i så måte var Steve Jobs en mann etter Fortunas hjerte, for forsiktig var han aldri. Det ser derfor ut til at hans kamp med Fortuna til slutt bar frukter.

Løven og Reven

For Machiavelli betyr det å ha Virtue å kunne både være dyr og menneske. Han sier derfor *“Det finnes to måter å kjempe på: med lov og makt. Lovens vei er menneskenes kampform, makten er dyrenes. Men da det første ofte viser seg å være utilstrekkelig, er det nødvendig å ty til den andre. Derfor må fyrsten vite og kunne være såvel dyr som menneske”* (Machiavelli, 1532/2003, s. 91).

Machiavelli ser på løven og reven som styrke og sluhet (Berg Eriksen, 2006). Vi ønsker å se på i hvilken grad Steve Jobs var løve og i hvilken grad han var rev. Fra Virtue har løven heltenes egenskaper. Den er modig, har styrke, er hensynsløs, har ro under press og inngir respekt. Fra Virtue har reven kløkt og sluhet. Den kan tilpasse seg og lese situasjoner og mennesker. Som Bjartveit (2021) sier det: *“Løver gir førstesideoppslag, men rever gir resultater”*. Hva så med Steve Jobs?

Steve Jobs gav både førstesideoppslag og resultater. Som vi har sett fra egenskapene i Virtue var han som løven både modig og besluttsom når det er noe han tror på og brenner for. I tillegg var han dristig og kunne være hensynsløs, men storsinnet var han ikke. Steve Jobs viste mot som en løve ved gang på gang å angripe både kollegaer og rivaler. Han gikk rett i frontalangrep på IBM i en reklame for Macintosh som skulle vises under Super Bowl. Han viser også styrke og energi gjennom beinharde deadliner han selv satte, krav til både design og brukervennlighet i produktene han lagde og som Murugesan (2011) sier *“mens de fleste av hans konkurrenter spesialiserte seg på enten hardware eller software, så søkte han storhet i begge”*.

Fra egenskapene i Virtu er Steve Jobs som reven god til å lese andre mennesker og med kløkt og sluhet kunne han overtale selv de minst troende. Debi Coleman som tidlig var med i Mac-teamet mente at han hadde et forvrengt virkelighetsbilde og at han var overbevist om at regler ikke var til for ham. Men hun mente videre at dette gjorde at han klarte å inspirere andre til å utrette

mye med et beskjedent budsjett. Hun sa: *“Det var en selvoppyllende forvrengning. Du kunne klare det umulige, fordi du nektet å godta at det var umulig”*. Steve Jobs var allerede tidlig i sin yrkeskarriere god på å overtale de rundt seg og til å få de til å se hans synspunkter. I datamaskinen Apple 1 sin spede begynnelse fikk Wozniak og Steve solgt 50 maskiner til 500 dollar per stykk til databutikken The Byte Shop. Når de skulle levere maskinene nektet kjøperen å ta de imot fordi han mente at det ikke stemte med hva Steve hadde lovet å levere ettersom de manglet strømforsyning, kabinett og tastatur. Men Steve prøvde å stirre ham i senk og begynte å argumentere for at The Byte Shop kunne på denne måten tjene mye mer penger på maskinene ved å selve de sammen med utstyr fra sin egen butikk. Innehaveren av The Byte Shop lot seg overtale og salget gikk i boks (Boyle, 2013).

Badaracco (1997) beskriver reven som snikende, lur, på vakt og rask. Han sier også at reven sitter avventende til muligheter viser seg, og så slår til. Steve Jobs evnet å se muligheter der andre ikke så de og valgte de riktige prosjektene til rett tid, noe mange næringslivsledere strever med. Murugesan (2011) mener at dette var en av faktorene til Apple sin suksess. Han klarte å få markedet til å tenke iPhone når de tenkte på en smarttelefon og iPad når de tenkte på et nettbrett. Men Steve Jobs har ikke alle revens egenskaper, selv om de blir mer velutviklet underveis i hans liv. Hans arroganse og hang til å angripe tilbake som er mer løvens egenskaper, får han i trøbbel gang på gang. Da Apple fikk en ny leder i John Sculley prøvde Steve Jobs å styre Sculley, men det endte opp med at han mistet styrets og ledergruppens tillit og John Sculley fikk med seg resten av styret til å frita Steve Jobs fra alt ansvar. Når han kom tilbake til Apple i 1996 virker det som om han har lært og klarer med revens kløkt å kvitte seg med både Apples sjef Gil Amelio og deretter kaste hele styret. De skjønner at Apple ikke vil klare seg uten Steve Jobs og godtar dette og han sitter da på nytt igjen med makten.

5.1.4. Delkonklusjon

I hvilken grad bidro det machiavelliske hos Steve Jobs til hans maktposisjon i Apple?

At Steve Jobs hadde stor makt i Apple, var udiskuterbart. Vi har i denne underproblemstillingen drøftet om det machiavelliske hos Steve Jobs bidro til hans maktposisjon i Apple. Vi ønsket aller først å se på om han hadde Ambizione, og her så vi at han hadde sterke ambisjoner om å skape produkter som var intuitive og med godt design, og at han ville skape noe eget og ikke kopiere andre. Men han gjorde det ikke for pengene. Videre ser vi at Steve Jobs bruker sitt Virtue gjennom besluttsomhet, hensynsløshet, og å være modig og dristig. Han evnet også å lese andre mennesker og vite hvordan de skulle behandles for å få det som han ville, men han var ikke spesielt storsinnet. Han brukte sin makt og besluttsomhet for å få gjennomslag for sine meninger og på den måten fikk sluttproduktene sånn han ønsket.

Vi har også sett at Steve Jobs var god på å bruke Occasione og grep mange muligheter og at han ikke nøt sitt Otium. Han brukte både løven og revens egenskaper, noe som gav ham både førstesideoppslag og resultater. Steve Jobs kjempet også med Fortuna og både tapte og vant gjennom livet, og at han med fordel kunne brukt mer av revens egenskaper i sin tidlige yrkeskarriere for å lykkes enda bedre. Gjennom analysen mener vi å ha belyst med teori fra Machiavelli at Steve Jobs var en sammensatt leder med både positive og negative lederegenskaper.

Vi mener derfor at vår analyse viser at Steve Jobs brukte makt som en machiavellisk leder, og at det i stor grad har medvirket til hans maktposisjon i Apple.

5.2.1 hvilken utstrekning bidro Steve Jobs sin autentisitet til hans maktposisjon i Apple?

5.2.1. Teori

Steve Jobs oppnådde ekstraordinære resultater i Apple, ved blant annet å revolusjonere musikkindustrien. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad var han autentisk i sitt ledervirke og hvilken effekt dette hadde på hans lederskap og om det bidro til hans maktposisjon i Apple. Vi har brukt blant annet teorier fra Goffee og Jones (2015) og Conger & Kanungo (1998) for å belyse vår problemstilling.

5.2.2. Autentisk ledelse

Autentisitet betyr ekthet eller opprinnelig og kommer fra det greske ordet «autentikó». I dagligtalen ser vi på det å våge å være seg selv som autentisk. En sentral lederegenskap som Goffee & Jones nevner er det å være til stede for å gjøre en fremragende prestasjon. *“Evnen til å få kontakt med følgere - å inspirere, begeistre og fascinere”* (Goffee & Jones, 2015, s. 27). For å være en autentisk leder sier Goffee & Jones (2015) at man bør beherske seks forskjellige lederegenskaper. Vi har valgt å se nærmere på tre av disse egenskapene. Bakgrunnen for dette valget er at vi mener disse best belyser om Steve Jobs var en autentisk leder.

Kjenn deg selv, og vis hvem du er - i passe doser

Ledere må kjenne seg selv og se hvilken innvirkning de har på andre for å kunne inspirere, begeistre og fascinere sine følgere. Det kan være vanskelig å skille lederrollen fra personen som fyller den. Ved at ledere er ærlig, viser hvem de er og hva de står for overfor andre, så tar de også personlig risiko. Ved å dele viser lederen også at han bryr seg og det gir respekt. Men autentisitet har også en skyggeside ifølge Goffee & Jones (2015). Autentiske ledere som blir for selvopptatte, overdriver sine evner og verdsetter seg selv for høyt kan gi katastrofale konsekvenser. Det trekker vi frem under karismaens skyggeside senere i teoridelen.

Ta personlig risiko

Det vil alltid innebære en risiko å være leder. Man viser man frem sine styrker og svakheter og det oppleves ikke alltid lurt å vise og avsløre ekte svakhet. Hvis dine ledergjerninger kommer fra dine personlige verdier og hensikten er klar, kan du få svakhetene til å fungere for deg (Goffee & Jones, 2015). En slik personlig tilnærming krever "*en forståelse av hvorfor man vil være leder og hva man ønsker å utrette*" (Bjartveit 2020, Akillevs, s. 76). En klar hensikt finner vi også i kongstanken til Håkon i Ibsens Kongsemnerne. Det er en idé eller tanke som er personlig og samtidig angår fellesskapet, som opphavsmannen har vilje til å realisere (Ibsen, 1864, s. 139-147).

Vær autentisk - men tilpass deg nok

Ledelse kan ikke foregå i et vakuum. Ledere må forholde seg til omverden. *Du erfarer den gjennom dine sanser, din oppmerksomhet og din historie* (Bjartveit, Akillevs, 2020, s 78). Ledere må være i stand til å lese og forstå ulike organisatoriske situasjoner for å kunne tilføre noe mer til organisasjonen og skape tiltrekningskraft. Uten følgere er det ingen ledelse. Hvis ledelse er et dynamisk forhold med en balanse av nærhet og distanse i forhold til omgivelsene, er det logisk at følgerne også lever i det samme dynamiske forholdet, men ser ting fra et annet perspektiv, mener Goffee & Jones (2015).

5.2.3. Karismaens skyggeside

Suksess har en naturlig ledsager som heter Narsissisme (Bjartveit 2020, s. 206). Conger og Kanungo (1998) mener narsissisme forklarer skyggesiden ved karismatisk ledelse. De beskriver to former for karismatisk ledelse, en positiv og en negativ form. Den negative er den narsissistiske formen. Tabellen beskriver egenskapene som er knyttet til disse to formene (Conger & Kanungo, 1998, s. 214).

	Positiv form	Negativ form
Det underliggende motivet	Altruistisk (intensjon om å være til nytte for andre)	Egoistisk, (intensjon om å tjene seg selv)
Manifestere behov	Affiliativ interesse Institusjonell makt Å oppnå noe for fellesskapet Selvdisiplin/ selvutvikling	Affiliativ bekræftelse Personlig makt Å oppnå noe for seg selv Selvforhøyelse
Påvirke strategi	Tilføre makt	Kontrollere
Lederens objektivitet i forhold til oppførsel hos følger	Fokus på internalisering av visjon ved å endre følgernes kjerneholdninger, tro, og verdier	Fokus på etterlevelsesatferd og identifikasjon med lederen
Moralske verdier og påvirkning	Etisk	Uetisk

Conger & Kanungo, 1998, s. 214

Conger & Kanungo mener lederens mangel på selvinnsikt kan fremme overdrevent høye tanker om seg selv, som igjen fører til at de mister kontakten med virkeligheten eller blir verktøy for ren personlig vinning (Conger & Kanungo, 1998, s. 211). Markus Aurelius skrev til seg selv for å styrke sitt indre liv og minner seg selv på at han var bare et menneske. I sine memoarer skriver han at berømmelse har liten nytteverdi: *"hva har berømmelse å si for det levende menneske, bortsett fra praktiske fordeler? Du bruker ikke naturens gave i nuet, men setter den til side, i forventning om hva andre skal si"* (Aurelius, u.d., Bang, 2004, s. 81).

Conger & Kanungo (1998) identifiserer de 4 vanligste problemene hos dysfunksjonelle karismatiske ledere som vi vil gjøre mer rede for i drøftingen:

1. Brist i lederens visjon
2. Lederens dysfunksjonelle relasjoner til følgerne
3. Utilstrekkelige ferdigheter hos lederen
4. Etterfølgelse

5.2.4. Kritikk av teori

Teorien vi bruker vektlegger hovedsakelig lederens egenskaper i forhold til konteksten og situasjonen. Egenskaper som kan finpusses og utvikles slik at lederen tilpasser dem til den andre part av ledelse, følgeren. Sett på en annen måte så bygges teorien på hvordan medarbeideren oppfatter lederen.

Medarbeider vil ha en leder som får han til å føle seg betydningsfull og vil ha anerkjennelse for jobben de gjør. Hvor fri er lederen da til å vise sitt sanne jeg? Bjartveit (2020) hevder at Goffee & Jones redefinerer begrepet autentisitet da

deres råd er at lederne må tilpasse seg situasjonens krav. Slike anbefalinger «*leder ikke til autentisk lederskap, men rollespill og maskespill*» (Bjartveit 2020, s. 92). Hvor ekte er lederne når deres atferd er mer som kameleoner enn hva lederen selv ønsker å uttrykke? Klarer de å beholde sin ekthet og identitet?

De autentiske egenskapene som teorien vektlegger, er knyttet opp mot individet. Da er det individets verdier som legges til grunn for lederskapet. Lederen kan jo selv oppfatte sine verdier som gode og er tro mot dem, men hva hvis følgerne ikke oppfatter de som gode? Autentisitet handler om å være seg selv og om å være ekte. Da kommer også moral inn i bildet. Det blir et spørsmål om å forholde seg til fellesskapets normer, og hva som er rett og galt for å kunne bli fri. Lederen bør altså tilpasse sine verdier til det fellesskapet aksepterer, og bli som andre, men det er vel ikke nødvendigvis autentiske verdier for lederen? Hvis ikke lederen tilpasser seg de moralske felles verdier, blir de sett på som narsissistiske ledere. Men det er jo ikke sikkert at de er noe mindre autentiske?

5.2.5. Steve Jobs - autentisitet og makt

Goffee & Jones (2015) sier det ikke er mulig å inspirere, begeistrede og fascinere andre uten å vite hvem man selv er, og at det er først når det blir sett i sammenheng med omgivelsene og i relasjon til andre at man blir en leder. Når det i tillegg er samsvar mellom ord og handling blir lederne sett på som autentiske. Vi skal se på hvilke egenskaper og ferdigheter ved Steve Jobs som gjorde at han klarte å inspirere og motivere andre til å få til mer enn de selv trodde de var i stand til å gjøre. Lederferdigheter er ikke universelle, mener Goffee & Jones (2015). Selv om en leder har fått noe til å fungere vil det ikke nødvendigvis fungere for en annen. De sier videre at om man ønsker å bli leder så må lederne identifisere hvilke personlige egenskaper de har å spille på i lederskapet sitt. Bjartveit (2020) mener at man vanskelig kan skille lederrollen fra den som faktisk fyller den. Det gjelder også for Steve Jobs. Vi vil aller først se på om han kjente seg selv og om han evnet å vise hvem han var.

Kjenn deg selv, og vis hvem du er - i passe doser

For å inspirere, motivere og klare å skape begeistring hos andre må du vise hvem du er og hva du står for. For å klare dette må du også ha en oppfatning av hvem du faktisk er (Goffee & Jones, 2015).

Steve Jobs ble i relativt ung alder bevisst på hvem han var, og tok tidlig ansvar for eget liv da han allerede i 20-årene droppet ut av college. Han finner også tidlig ut at han ønsker å være herre over eget liv. *“I just can't work for other people. I need my independence.”* (Boyle, 2013, 14:18), uttaler Steve Jobs når han opplever utfordringer med kollegaer og leder i en av sine første jobber når han blir kritisert og irettesatt for sin mangel på hygiene og samarbeidsevner. Han trenger å være selvstendig og uavhengig av andre.

Steve Jobs viste ofte hvem han var på godt og vondt. Han var meget engasjert og hadde stor lidenskap for det som betydde noe for ham, på grensen til manisk. Det førte også til et stort kontrollbehov der han ville ha kontroll på det meste. Han krevde mye av seg selv og det samme gjorde han overfor andre, hvor han satte urealistiske deadliner og kunne rope og skrike i møter. Han var aldri helt fornøyd før ting ble som han så for seg, som utseende på maskinen Apple II. Designeren endte opp med å lage hele 40 modeller før Steve Jobs sa seg fornøyd. Som Atkinson, en av Apple's ingeniører sa: *“Han var ikke flink til å inngå kompromisser. Han var en kontrollerende perfeksjonist”* (Isaacson, 2011). Men hans lidenskap for det perfekte hadde også positive virkninger. Han kunne for eksempel finne på å inspirere de ansatte til å lage vakre ting som lot seg masseprodusere ved å ta de med på utstilling av Tiffany glass på Metropolitan Museum. Goffee & Jones (2015) mener at man må ha en viss selvinnsikt om seg selv for å kunne vise seg frem som den man er. I talen han holder for studentene på Stanford i 2005 forteller han hvordan han setter livet sitt i et retroperspektivt lys, og reflekterer over hvilke valg han har tatt og sin dødelighet (Jobs, 2005). Det tyder på at han etter hvert fikk et relativt bevisst forhold til seg selv og har brukt sine personlige styrker og svakheter for å nå sin visjon. Bjartveit (2020) sier at folk flest ikke er seg selv, og det samme gjelder ledere. De sier bare det som er lurt si, ofte uten å virkelig mene det, og

at de derfor ikke er autentiske. I så måte er Steve Jobs autentisk som er seg selv og ikke er redd for å si hva han mener.

Som vi ser var Steve Jobs veldig bevisst på hvem han var, og han var ikke redd for å vise det. Han blottstilte seg som den han var, noe Goffee & Jones (2015) sier er nødvendig for å ikke bli for gåtefull. Det som synes som hans utfordring var at han ikke nødvendigvis klarte å porsjonere det ut i passe doser, han var seg selv fullt og helt hele veien. Det bringer oss videre til å se på om han også tok personlig risiko og i hvilken grad han gjorde det.

Ta personlig risiko

Det er alltid en risiko å være leder, men når man kjenner seg selv, er seg selv og avslører informasjon om seg selv, begynner man også å ta personlig risiko i sitt lederskap. Det er farlig å tro at man kan være en effektiv leder uten å avsløre noe om seg selv, mener Goffee & Jones (2015).

Vi har sett over at Steve Jobs kjente seg selv og ikke var redd for å vise hvem han var. Han tok også tidlig ansvar for eget liv og tok personlige risikoer. Han tok risiko ved å slutte på Reed college og heller tok enkeltfag han interesserte seg for. Han valgte usikkerheten det er å starte noe eget. Han tok også risiko i måten han behandlet andre rundt seg med sine krav og sin hensynsløshet og til sin hang til alltid å få gjennom viljen sin. Goffee & Jones (2015) viser til at ledere som virkelig bryr seg om målet, er villige til å ta risikoen det er å vise sitt autentiske jeg. De snakker om en type omsorg de kaller "tøff empati" hvor lederen aldri mister målet av synet. Lederne gir sine følgere det de tror at følgerne trenger og ikke nødvendigvis det de vil ha, og de glemmer aldri oppgaven. Steve Jobs hadde en stormfull, grov fremtreden og var kompromissløs til tider. Dette kunne fått ham til å feile, men likevel klarte han å få Apple's ansatte til å tro at de kunne oppnå ting som ellers var helt umulig gjennom lidenskapen for å skape banebrytende produkter. Debi Coleman, en av Steve Jobs ansatte i Mac gruppen, forteller at det var bryet verdt. *"Under et møte kunne han skrike: «Din dritt, du kan aldri gjøre noe riktig!» Like fullt betrakter jeg meg selv som verdens heldigste, som fikk jobbe sammen med han"* (Isaacson, 2011, s. 142). De blir ivrige etter å få anerkjennelse og respekterte

han. Han respekterte også de som turte å si imot han. Selv sier Steve; *“Ved å forvente at de vil utrette fantastisk ting, så får du fantastiske ting”* (Isaacson, 2011, s. 141). Jobs måtte også betale veldig dyrt for å avsløre sine styrker og svakheter på godt og vondt. Han tok sin største personlige risiko da han sto opp mot Sculley og mistet plassen sin i Apple.

Goffee & Jones (2015) sier at det er mange sammenhenger mellom lederskap og det å ta personlig risiko og at ledelse må ha en hensikt. Det vil gi energi til følgerne hvis lederen har en hensikt som engasjerer. Med inspirasjon og hjelp fra Wozniak hadde Steve Jobs en hensikt om å skape banebrytende produkter som skulle endre verden for forbrukerne. I tillegg ønsket han å skape et varig selskap. Egoet og personlige ambisjoner gjorde målet hans til å skape en arv som folk ville se på med ærefrykt (Isaacson, 2011). Han setter seg personlig mål, han kjemper for å realisere det, og det vil påvirke fellesskapets interesser. Hans hensikt er også et godt grunnlag for en god kongstanke (Ibsen, 1864). Bjartveit (2020) på sin side sier at det er viljen til å bygge og skape en kongstanke som må til for å kjenne deg selv. Barack Obama sa etter Steve Jobs død at han var en mann som var modig og tenkte annerledes og at han var tøff nok til å tro at han kunne endre verden og at han faktisk klarte det ved å forandre hvordan mange av oss ser verden på (Aftenposten, 2011). Steve Jobs fortsetter å ta risiko ved å være tro mot sin visjon og kongstanke om å skape banebrytende, innovative produkter også etter at han blir kastet ut av Apple, og bygger opp teknologiselskapet NeXT.

Som drøftingen over viser var ikke Steve Jobs redd for å ta personlig risiko, noe som stemmer overens med Goffee & Jones teorier for autentisk lederskap. Det neste vi ønsker å se på er om han evnet å være autentisk, men også tilpasse seg.

Vær autentisk - men tilpass deg nok

Denne egenskapen handler om evnen til å lese og tilpasse seg kulturer i organisasjoner og tilpasse sine særegenheter for å få gjennomført ting (Goffee & Jones, 2015).

I Apple hadde Steve Jobs en særstilling. I stor grad var det han som skapte organisasjonskulturen og ikke han som måtte tilpasse seg den. Dette skiller seg fra Goffee & Jones (2015) sin beskrivelse ved at det er andre som må tilpasse seg han og ikke omvendt. Helt fra starten var det Steve Jobs sin kongstanke og visjon som sto i fokus for alt de gjorde, som var å skape banebrytende, innovative produkter. Organisasjonen tilpasset seg i noen tilfeller så mye etter Steve Jobs, at de noen ganger måtte skape et eget “reduksjonsfilter” for å unngå at han slet de helt ut. Han kunne være unnnvikende og villedende hvis han ønsket det, og andre ganger sa han sannheter rett ut uten å tenke på den andre part. *“Både løgner og sannheter var rett og slett ulike sider ved den nietzscheanske holdningen om at vanlige regler ikke gjaldt han selv”* (Isaacson, s. 337).

Goffee & Jones (2015) mener at det er viktig at en leder spiller på lag med organisasjonen, og til tross for at Steve Jobs i stor grad selv skapte organisasjonskulturen i Apple endte han opp med å måtte slutte fordi han ikke klarte å tilpasse seg andre nok. Men han manglet ikke helt evnen til å tilpasse seg. Ifølge Hoffman på Macintosh teamet var han var svært mottakelig emosjonelt, og at han visste intuitivt om han skulle stryke medhårs, smigre, true eller overtale andre. Han satte også pris på de som turte å stå opp mot ham, faktisk i så stor utstrekning at Mac-teamet lagde en egen pris for den som var tøffest til det, og Steve Jobs syntes det var helt strålende.

Som vi ser så hadde Steve Jobs utfordringer med å tilpasse seg omgivelsene i stor nok grad, selv om han var seg selv og i så måte autentisk.

Nå som vi har sett på de tre av egenskapene fra Goffee & Jones (2015) ser vi at det å være autentisk har sine skyggesider. Vi bruker teori fra Conger & Kanungo (1998) best belyser denne skyggesiden.

5.2.6. Steve Jobs - karismaens skyggeside

Brist i lederens visjon

Dersom lederen sine mål og visjoner i stor grad reflekterer personlig vinning, er basert på dårlige vurderinger av markedet eller feil beregning av ressurser, er det brist i lederens visjon (Conger & Kanungo, 1998).

Vi skal se på om Jobs sine mål og visjon reflekterer hans personlige vinning. Jobs hadde behov for kontroll og var besatt av å levere perfekte produkter. Besettelsen førte blant annet til rivalisering mellom avdelinger, sterk involvering i prosjekter, overskridelse av budsjetter og til slutt kostet det ham jobben. *“Because of his charisma and perfectionism the whole business evolves around him”* (Jansen et al., 2012). Besettelsen påvirket visjonen hans. Den ble mer en refleksjon av hans personlige besettelse i stedet for markedets behov.

Steve Jobs ønsket også skape et produkt som *“laget en bulk i universet”* (Isaacson, 2011, s. 110) etter suksessen med Apple II. Han var overbevist om at computeren Lisa skulle gjøre et nytt gjennombrudd, ny suksess, men slik gikk det ikke. Prisen på Lisa ble for høy, og markedet ble for snevert. Vi vet at det ikke var penger som drev han til å skape banebrytende produkter, men det var hans ego og personlige ambisjoner om å skape en arv av innovative produkter og et varig selskap som farget og påvirket hans mål og visjon (Isaacson, 2011). Gjennom personlige ambisjoner konstruerte Jobs virkeligheten i Apple. Det å definere virkeligheten er en av maktens grunnelementer mener Bjartveit og Kjærstad (1996).

Lederens dysfunksjonelle relasjoner til følgerne

Baksiden av karismatisk ledelse kan være at følgerne identifiserer seg sterkt med lederen og hans visjon. Sterk identifisering kan gi lederen en symbolsk status. Misbruker lederen den statusen ved for eksempel å mislede følgerne med sine gode kommunikasjonsevner kalles det narsissisme (Conger & Kanungo, 1998).

Jobs var emosjonelt svært mottakelig og visste intuitivt om personen var en bløffer eller om de var geniale. På denne måten ble han en mester i å vite om han skulle stryke medhårs, smigre, skremme eller overtale andre folk.

Vi har sett tidligere i oppgaven at Steve Jobs hadde en evne til å påvirke følgerne og deres ubevisste følelser, noe som gjorde at han ofte fikk det slik han ville. På den andre siden var Steve Jobs ofte sint og flere steder i oppgaven beskriver vi en mann som skriker, gneldrer og skjeller ut sine medarbeidere. Sinne er noe vi alle har i oss og det har hjulpet oss til å overleve gjennom århundrene. Sinne øker energien og mobiliserer krefter, og det brukes gjerne av mennesker med høy selvfølelse, og narsissistiske trekk (Bjartveit, 2020).

Narsissistiske ledere omgir seg ofte av såkalte “*believers*” (Conger & Kanungo, 1998, s. 230). I yrkeslivet opparbeidet Steve Jobs seg en indre krets med sterke personligheter. Steve Jobs likte de som turte å stå opp mot ham, og han satte stor pris på diskusjoner med talentfulle medarbeidere, som for eksempel Ive. Disse talentfulle menneskene som Steve Jobs omgav seg med, ville mest sannsynlig ikke være de første til å sette spørsmålstejn ved hans fremtidsvisjoner. Diskusjonen viser at Steve Jobs hadde tendenser til dysfunksjonelle forhold til sine følgere.

Utilstrekkelige ferdigheter hos lederen

Conger & Kanungo (1998) mener at lederens karisma ikke er nok i seg selv for å kunne skape endringer i et selskap. Instrumentelle ferdigheter som strukturere, kontrollere og belønne, må også være til stede hos lederen. Det vil si at lederen må ha evnen til å strukturere lederteam, roller og ansvar, evnen til å kontrollere ved å lage systemer som måler og evaluerer resultat og adferd, og som anerkjenner og korrigerer ansatte hensiktsmessig.

La oss se på om noen av disse ferdighetene var utilstrekkelige hos Steve Jobs. Vi tar først for oss Steve Job ferdigheter og evner til å anerkjenne og korrigerer ansatte hensiktsmessig. Under utviklingen av iMac kom Steves legendariske temperament tilbake; raseri, utskjelling og sentimentalitet. En slik skildring av Steve Jobs oppførsel har vært gjennomgående i oppgaven, og hans evne til å anerkjenne drister vi oss til å si er utilstrekkelig.

Hva med Steve Jobs ferdigheter til å strukturere lederteam med klare normer, roller og ansvar? Apple-ledelsen var usikre på om han kunne drive en bedrift da han kom tilbake i 1996. «*Det hadde han ikke vist i den første runden*» (Isaacson, 2011, s. 382). I den første perioden i Apple hadde Steve Jobs et stort fokus på innovasjon, og det kan se ut som han hadde mindre koordinert og fokusert innsats. Wozniak mente at Macintosh-prosjektet hadde vært mer oversiktlig og mindre rotete om han hadde vært involvert i organiseringen.

Tidligere i oppgaven har vi satt søkelyset på Steve Jobs sitt behov for å ha kontroll. Han kunne stoppe opp i utviklingen av produkter og snu om på det hele, men det var nok ikke alltid gjennomtenkt og satt i system. Jeff Raskin hevder at han brøt avtaler konstant og «*Han handler uten å tenke seg om*» (Isaacson, 2011, s. 130). Da Steve Jobs kom tilbake til Apple i 1997 sa han opp 3000 ansatte og satte ut produksjonen. Da gav han fra seg mye kontroll til underleverandørene, men på en annen side innførte han knallhard disiplin for å beholde kontrollen i den snuoperasjonen. Denne gangen var det mer systematisk og kontrollert. Så vi ser at Steve Jobs har behov for å kontrollere, men i varierende grad. Hans evne til å strukturere er noe utilstrekkelig og det er også hans ferdigheter til å anerkjenne sine ansatte.

Etterfølgelse

Karismatiske ledere har en sterk karakter som vanskelig lar seg kopiere da den er tett knyttet til lederen selv. De har vanskelig for å finne og utvikle etterfølgere da de selv liker rampelyset og har trangen til å være lederen. Karismatiske ledere må gi plass til andre og gi etterfølgerne muligheter til å utvikle seg gjennom erfaringer slik at de har muligheten til å overta. Dette krever at lederen reflekterer over sin egen adferd (Conger & Kanungo, 1998).

Mange av eksemplene i del-problemstillingen viser at Steve Jobs ønsker å beholde makten selv, og var lite villig å dele den. Men han viser også en annen side gjennom sitt oppsigelsesbrev til styret 24. august 2011, 45 dager før han dør. Der utnevner han sin arvtager, Tim Cook, som han hadde jobbet sammen med siden 1998. Steve Jobs så også potensialet i andre sånn som Jonathan Ive

som ble utnevnt til sjefsdesigner (Isaacson, 2011). Steve Jobs var lenge klar over sin dødelighet, og han hadde evnen til å utvikle noen etterfølgere.

5.2.7. Delkonklusjon

I hvilken utstrekning bidro Steve Jobs sin autentisitet til hans maktposisjon i Apple?

Drøftingen viser at Steve Jobs var bevisst på hvem han var og hvor han kom fra. Han kunne vise hvem han var og var heller ikke redd for å blottstille seg. Jobs tok personlig risiko selv om han gikk på noen smertelige smeller innimellom. Begge disse sidene taler for at Steve Jobs var autentisk.

Utfordringen hans synes å være å tilpasse seg omgivelsene i stor nok grad. Selv om han var i stand til å lese ulike organisatoriske situasjoner og skapte tiltrekningskraft, klarte han til tider ikke å begrense seg selv når han var engasjert. Det var mer organisasjonen som tilpasset seg han. Bjartveit (2020) mener at det å være autentisk ikke alltid er formålstjenlig, og at Goffee & Jones definisjon om å tilpasse seg omgivelsene ikke rimer med å være autentisk. I så måte kan det konkluderes med at han også var autentisk her ettersom han var seg selv uten å tilpasse seg i særlig stor grad.

Vi ser at Steve Jobs også hadde karismaens skyggesider og at de til tider reflekterte hans personlige besettelse i stedet for markedets behov. Samtidig var han avgjørende for realiseringen av mange planer og prosjekter og forventet at andre skulle følge hans visjoner. Gjennom analysen mener vi å ha belyst at Steve Jobs var autentisk og at det sammen med hans karismatiske skyggesider bidro både til at han fikk makt, men også til at han mistet den.

5.3. I hvilken grad kan vi forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple gjennom hans evne til å påvirke meningsdannelse?

I den siste delen av drøftingen skal vi bruke teori om sensemaking fra blant annet Weick (1995) for å undersøke i hvilken grad Steve Jobs' maktposisjon kan forklares gjennom hans evne til å påvirke meningsdannelse. Vi bruke utviklingen av Macintosh tidlig på 80-tallet som bakteppe.

Menneskers trang til å gi mening til hendelser i våre liv er en av nøklene som skiller oss fra andre dyr. Frem til vi reiste oss opp på to bein var vår primære bekymringer bygd opp rundt overlevelse og reproduksjon. På et tidspunkt tenkte en av våre forfedre for første gang “hva handler det her egentlig om? Hvem er jeg?”. Fra det punktet var det ingen vei tilbake. Vår art er kjennetegnet ved å gi mening til egne og andres handlinger og ytringer. Dette kan ledere påvirke, på godt og vondt.

5.3.1. Sensemakings teoretiske grunnlag

Behovet for å søke mening oppstår gjerne i forbindelse med et brudd på det forventede. Enten ved at en ny hendelse inntreffer eller at en forventet hendelse uteblir (Weick, 1995). Bruddet representerer en mulighet for meningsdannelse, alene som individ, men også i relasjon til andre og resten av organisasjonen. Disse bruddene kan gi åpning for ledere til å forme rammer og forståelse for ansatte. Weick (1995) er eksplisitt på at ledelse er å gi mening. Bjartveit, Eikeset og Kjærstad (2012, s. 21) tar det enda lenger og sier “*En leder som vil lykkes, må få sine følgere til å tenke på nye måter*”.

Sensemaking, som forklart av Weick (1995), kjennetegnes ved sju egenskaper: Identitetsbyggende, utvalgte signaler, retrospektiv, konstruksjon av virkelighet, sosial, pågående og sannsynlighet over nøyaktighet. Vi har valgt ut de tre første som vi mener er godt egnet til å belyse delproblemstillingen.

Sandberg og Tsoukas (2015) hjelper oss til å forstå sensemaking i en større kontekst og peker på at også Weick (1995) ber oss forstå organisasjoner som et resultat av en evolusjonær prosess. De setter også sensemaking inn i en sosialkonstruktivistisk tradisjon som en del av humaniora og dermed godt egnet til å bruke i en hermeneutisk analyse som denne oppgaven er.

5.3.2. Kritikk av teori

Cristofaro (2021) peker på at Weick i sin forståelse av sensemaking i liten grad hensyntar at ulike personer har ulik grad av makt. Cristofaro hevder at personer med stor makt vil ha desto større mulighet til å påvirke meningsdannelsen til

andre, noe vi mener er relevant å hensynta i vår drøfting i denne underproblemstillingen.

I sin gjennomgang av forskning relatert til sensemaking løfter Sandberg og Tsoukas (2015) også fram synspunktet om at Weick i for stor grad fokuserer på det retrospektive i sensemaking og dermed går glipp av meningsdannelse basert på fremtidige forventninger.

5.3.3. Steve Jobs - På skuldrene til giganter

I fortsettelsen skal vi se på Steve Jobs' evner til å trigge meningsdannelse hos andre gjennom prosessen med å skape Macintosh. Vi vil bruke eksempler vi mener viser hvordan sensemaking hos individer og grupper skjer som følge av Steve Jobs' ord og handlinger, men eksemplene vil være preget av at det er våre tolkninger av det som skjer. Vi kommer ikke til å sette søkelys på hans egen sensemaking.

Året var 1984. Bjørg Eva Jensen skulle bære Norges flagg inn på den olympiske stadion i Sarajevo i februar og verden var fremdeles delt mellom øst og vest. IBM hadde lenge vært ledende innen stormaskiner og hadde tre år tidligere lansert sin IBM PC. I 1982 og 1983 hadde denne PC'en 70-80% av markedet for personlige datamaskiner (Cortada, 2019). Apple på sin side hadde brukt fire år på å lage Macintosh og trengte en arvtager fra Apple II som ble deres flaggskip for personlige datamaskiner sent på 70-tallet, men som nå ikke lenger holdt tritt med konkurrentene.

For Steve Jobs og Apple ble oppgaven å gjøre sin nye maskin, Macintosh, til folkets datamaskin helt avgjørende. Jobs ønsket at de skulle skape et produkt som ville bli den nye målestokken. Ifølge Hill og Levenhagen (1995) var det svært viktig for Jobs å få etablert et bilde av Apple som heltene som skulle fri menneskeheten fra IBM sitt kontrollerende verdensherredømme og på denne måten bruke dette som bakteppe i sin kommunikasjon internt og eksternt. Dette bakteppet legger grunnen for en kognitiv dissonans også hos medlemmene i teamet. Første del av produktlanseringen for Macintosh gir et fantastisk bilde av kampen mellom det gode og onde, Apple mot IBM (Computer History

Museum, 2016). Vi kan lett se for oss spørsmålet; Om vi er heltene, hva i alle dager må vi da gjøre for å redde verden?

Identitetsbyggende

Weick (1995) sier at alle trenger å vite hvem vi er både som enkeltindivid og som en del av et samfunn eller en gruppe. Dette kan skape en selverkjennelse som gjør at vi kan forstå omgivelsene våre bedre. Sensemaking handler også i stor grad om å skape mening både for seg selv og for de i organisasjonen rundt seg. Weick (1995) sier *“hvordan kan jeg vite hva jeg tenker før jeg hører hva jeg sier”* (s. 18). Her handler det om bli kjent med seg selv og at vi alle til en viss grad speiler oss selv i andre.

Steve Jobs hadde blitt sparket ut av arbeidet med Apple II og søkte nå etter sitt neste prosjekt. Det skulle bli Macintosh. Tidlig på 80-tallet var det bare en håndfull ingeniører som jobbet med Macintosh og det var ikke sentralt for Apple. Visjonen bak Macintosh var at datamaskiner skulle ha grafiske, og ikke tekstbaserte brukergrensesnitt, slik som du og jeg er vant til nå. Sett med datidens øyne var dette grensesprengende. Jobs ønsket at de som ble rekruttert inn skjønnte de var annerledes og var forventet å endre menneskehetens syn på hva en datamaskin kunne være. De skulle bli noe langt mer enn ingeniører.

Jobs ville ha folk som både var briljante, lettere opprørske og hadde et enormt engasjement. Helst skulle de se på seg selv som kunstnere. *“Ikke tenk på prisen, bare på hva maskinen kan utrette”* (Isaacson, 2011, s. 127-128), sa Jobs. Hans evne til å skape egne virkelighetsbilder omkring hva som var mulig fikk tilnavnet *“Reality Distortion Field”* (RDF) blant medlemmene av teamet. De ansatte ble så bevisst dette at de kom opp med RDF som et konsept som fulgte Jobs og de lagde t-skjorter med RDF printet på. For å understreke at gruppen var å anse som kunstnere tok han dem ved et tilfelle med på Metropolitan Museum på Manhattan for å se på Tiffany-glass. En av utviklerne sa etterpå *“Skal vi først bruke livet på å lage ting, kan vi like gjerne lage dem vakre”* (Isaacson, 2011, s. 141). Kunstnere ser ikke på klokken og går hjem klokken fire. De neste t-skjortene de lagde stod det *“90 timer i uken, herlig”* på. Jobs sørget også for lange dager med sin stadige og brutale nedsabling av

løsninger som han ikke fant gode nok. Middelveien var ikke Jobs' vei i dette prosjektet. Da designet på Macintosh endelig var ferdig, samlet Jobs teamet på 46 og ga beskjed om at "*ekte kunstnere signerer arbeidene sine*" (Isaacson, 2011, s. 152). Alle Macintosher har disse signaturene inngravert på innsiden. For å finne de opprørske sjørøverne kunne Steve Jobs enkelte ganger stille upassende spørsmål på intervju. "*Er du en jomfru*" eller "*Hvor mange ganger har du brukt LSD*" (Isaacson, 2011, s. 161) mente han var effektive spørsmål for å skille klinten fra hveten. Ikke sjeldent innså søkerne selv at de ikke hadde kommet til rett sted. Selv mange år etter når Jobs kommer tilbake til Apple i 1996 opplever han at noen av de beste fremdeles er der og at de sier "*[] I bleed in six colors*" (Video Insider, 2015, 2:27), altså at Apple sine originale farger går i blodet deres.

Kan virkelige opprørere ha en kontrollerende sjef som Jobs? Det er trolig ikke for alle, men flere av de ansatte lærte etter hvert at Jobs også satte pris på at de overhørte han og fortsatte med sine egne ideer bak hans rygg eller turte å stå opp mot han. Teamet lagde da også et sjørøverflagg som vaiet over bygget de jobbet i så lenge utviklingen foregikk. En nøkkelbrikke i Macintosh var diskettssystemet og Jobs var urokkelig i sin tro på en spesiell leverandør og deres evne til å levere. Alle andre ble kastet på dør. Bak Jobs' rygg inngikk likevel teamet en avtale med en annen leverandør. Når Jobs' foretrukne leverandør sviktet, og hele prosjektet stod i fare for å bli flere år forsinket kunne teamet smilende fortelle Jobs at de hadde inngått en avtale med en annen leverandør. Jobs elsket det.

Eksemplene viser at Steve Jobs på mange måter klarte å bygge en identitet for gruppen som harmonerte med hans syn på dem, at de var kunstnere og sjørøvere.

Identiteten kom med en kostnad. Når gruppen etter hvert ble dypt personlig investert i prosjektet, ble mange utbrent. Jobs reflekterte mange år senere også selv over at hans oppfarende og kontrollerende stil kanskje motarbeidet identiteten han prøvde å bygge for gruppen. "*når du har virkelig flinke folk, trenger du ikke behandle dem som småunger*" (Isaacson, 2011, s. 141).

Et paradoks ved at Jobs på den ene siden så på seg selv og gruppen sin som frie kunstnere og rebeller er at de endte opp med å designe en maskin som ikke tillot noe frihet for forbrukeren til å åpne maskinen eller koble til produkter fra andre leverandører.

Utvalgte signal

Sensemaking skjer hele tiden, over alt og ofte uten at vi biter oss spesielt merke i det. For å klare å håndtere alle signalene som kommer mot oss velger vi ut enkelte av disse. Summen av dem gir oss en forståelse av helheten. En leder kan forsøke å kommunisere på en slik måte at enkelte signaler framstår som viktige for sine ansatte, men Weick (1995) sier også at signalene er mer som frø å regne og kan utvikle seg i mange retninger, alt ettersom hvordan mottakeren kultiverer dem. Likevel anerkjenner Weick dette som mulighet for å utøve makt for ledere.

Hvilke signaler velger Steve Jobs ut for å skape meningsdannelse hos sine ansatte? For å underbygge identiteten som kunstnere og rebeller brukte Jobs IBM som motstykke. I reklamen for, og under lanseringen av, Macintosh, kommer dette spesielt til syne. Starten på presentasjonen kan vanskelig tolkes som noe annet enn et frontalangrep på IBM. I det som skal være en reklame som skal vises under Super Bowl bruker Apple George Orwells roman "1984" som inspirasjon. IBM er den kontrollerende makten som vil ha alle mennesker inn på sitt spor og vi ser rekker med zombielignende mennesker som får beskjed om enhet fra en dystopisk stemme. Inn kommer en sprell levende dame som knuser stemmen og frigjør med ett menneskeheten. Beskjeden etterpå er ikke til å ta feil av "*On January 24th, Apple Computer will introduce Macintosh. And you'll see why 1984 won't be like "1984"*" (Computer History Museum, 2016, 4:20).

En fare med å prøve å kontrollere signalene er at man forenkler et virkelighetsbilde så mye at man for eksempel slutter å lære av IBM. Weick (1995) påpeker også dette dilemmaet som spesielt aktuelt for prosjekter der man slutter å lytte til alternative signaler, fordi man blir så oppslukt av å nå

målet. Macintosh ble en suksess i starten, men det tok ikke mange måneder før det ble klart at ytelsen i maskinen var for lav for å støtte det grafiske brukergrensesnittet og salgstallene begynte å dale. I tillegg kan man argumentere for at et ensidig søkelys på en konkurrent også førte til at teamet ikke klarte å ta inn over seg at andre utfordrere stod i kø. Commodore, med sin svært billige Commodore 64, seilte etter hvert opp som en av vinnerne i privatmarkedet for PC'er utover 80-tallet ("Macintosh", 2022) og vi finner ikke spor i litteraturen vi har gått igjennom som tyder på at Steve Jobs fokuserte nevneverdig på dem.

Retrospektiv

Schutz (1967) mener at vi mennesker kun kan forstå hva vi har gjort etter at vi har utført en handling. Weick (1995) bygger videre på dette standpunktet og sier at søkelyset på det retrospektive er den mest fremtredende egenskapen i sensemaking. Fordi livet leves i en serie av øyeblikk har vi i realiteten nesten en uendelig mengde valg hele tiden. Først i etterpåklokskapens lys forklarer vi et utfall som selvfølgelig. Det forenkler og hjelper oss med å danne mening. Weick hevder at dette er en bias vi har en tendens til å overse. Under lanseringen av Macintosh brukte Jobs nettopp dette trikset for å sette PC'en de hadde laget i en historisk kontekst der teamet hadde stått på skuldrene til store innovatører før dem. Jobs fortalte historien om hvordan menneskene bak telegrafens ønsket at hver husstand skulle ha en egen maskin som gjorde at de kunne sende morsesignal hjemmefra til en sentral som igjen kunne rute beskjeden videre til mottakeren. Heldigvis kom "redningen" i form av telefonen, som var langt enklere bruke, billigere og mye mer effektiv.

IBM ble koblet opp mot historiens tapere, telegrafens. Macintosh og teamet bak, ble satt i slektskap med Bell og telefonen, som dyttet telegrafens inn i de tekniske museenes mørke hjørner. I lanseringen opplever vi at Jobs hevder teamet hans, på samme måte som menneskene bak telefonen, nærmest er forutbestemt å skulle lykkes med sin misjon. Realiteten var naturligvis en helt annen. Med tanke på antall mennesker som deltok i utviklingen, at den foregikk over mange år og at det grafiske grensesnittet aldri hadde blitt gjort før kunne øyeblikkene ha ført dem i et uendelig antall retninger.

5.3.4. Delkonklusjon

I hvilken grad kan vi forklare Steve Jobs sin maktposisjon gjennom hans evne til å påvirke meningsdannelse?

Å drøfte Jobs' evne til å påvirke ansattes meningsdannelse som et grunnlag for hans maktposisjon i Apple har vært en interessant reise. Vi har latt oss blende av resultatene, men også ristet oppgitt på hodet. Hvordan man kan behandle folk som små barn i det ene øyeblikket og be dem være kunstnere i det andre, fremstår som et paradoks. Likevel opplever vi at han klarer å påvirke meningsdannelsen til sine ansatte og han gjør det gjennom å være tydelig på hvilken identitet han ønsker de skal ha, prøve å kommunisere ut signaler han opplever er viktige og fortelle dem at de står på skuldrene til giganter. Vi vil si det fungerer i en lang periode for Macintosh-gruppen. Når det fungerer gir det også Steve Jobs en styrket maktposisjon i hele Apple, men over tid ble slitasjen stor og de samme handlingene som ga resultat ble grunnlaget for hans fall i 1985 og han måtte forlate Apple.

6. Konklusjon

Hva kan forklare Steve Jobs sin maktposisjon i Apple?

Gjennom vårt dykk inn i Steve Jobs sitt liv har vi blitt kjent med en machiavellisk leder som klarer å balansere de ulike nyansene som kjennetegner en god fyrste. Han har ambizione, vet hvordan han skal bruke sin virtu og har evnen til å gripe occasione uten å nyte sitt otium. Vi kjenner igjen egenskaper fra både reven og løven. Tidvis brøler han høyt, kanskje uten kontroll, men så klarer han å hente fram revens list for å få med seg en nødvendig partner. I perioder gjør brølene skade, men tiden viser oss en leder med en økende grad av balanse.

Dersom autentisitet er mer enn bare å følge Goffee & Jones (2105) sin oppskrift, der vi må være oss selv i passe doser, mener vi Jobs også er autentisk. Når vi ser på karismaens skyggesider trer en leder som ikke er fullkommen fram. Han blir blind for egen visjon og klarer ikke fullt ut å forstå

markedet og nøler med å dele på makten. Vi undres på om disse skyggesidene var en nødvendighet for å klare å skape banebrytende produkter gang på gang.

Ledere har en posisjon og mulighet til å skape brudd i kognitive mønstre for sine ansatte. Disse bruddene representerer muligheter for å påvirke meningsdannelse. Vi har sett at Jobs i stor grad klarer å skape brudd og å påvirke meningsdannelsen. Likevel fremstår det som sannsynlig for oss at både identitetsbyggingen og de utvalgte signalene over tid bidrar til at han selv faller ett år etter at Macintosh blir lansert.

Gjennom tre ulike og relativt komplekse innfallsvinkler har vi forsøkt å belyse faktorer som kan ha påvirket Steve Jobs sin maktposisjon i Apple. Historien som har åpenbart seg for oss er dynamisk. Vi erfarer at den sammensatte maktposisjonen utvikler seg sammen med han selv og selskapet. Resultatene av valgene som ble gjort i de ulike øyeblikkene har vist til fulle at et utfall vi ser som selvfølgelig i ettertid i realiteten kunne ha endt på svært ulikt vis.

Svært mange ting utover det vi har sett på i denne oppgaven påvirker naturlig nok maktposisjoner i et så stort selskap som Apple. Likevel våger vi påstanden om at de ulike delene av Steve Jobs som har blitt belyst her er nøkler for å forstå Jobs' unike posisjon i selskapet over flere tiår.

Konklusjonen vår blir at det machiavelliske, det autentiske og hans evne til å påvirke meningsdannelse er med på å forklare hans maktposisjon.

Skyggesidene av de ulike observasjonene viser også at det til en viss grad er med på å påvirke når han faller. *“Det beste som hendte Steve var at vi gav han sparken og ba han ryke og reise”* sa Arthur Rocks senere (Isaacson, 2011, s. 243). Fallene representerer altså muligheter for Jobs til å lære, få ny erfaring og på sikt komme sterkere tilbake. På mange måter var han som fugl Fønix.

Litteraturliste:

- Aftenposten (2011, 6 oktober). *Obama: Steve Jobs endret livene våre*.
<https://www.aftenposten.no/verden/i/awV37/obama-ndash-steve-jobs-forandret-livene-vaare>
- Badaracco, J. L. (1997). *Defining moments*. Harvard Business Review Press.
- Bang, R. H. (2004). *Til meg selv*. J.W Cappelens Forlag as.
- Beahm, G. (2011). *iSteve*. Genesis Forlag AS.
- Berg Eriksen, T. (2006). *Reven i hønsegården*. Universitetsforlaget.
- Machiaveli, N. (2003). *Fyrsten* (J. Bingen, Overs.). Cappelen Akademisk.. (Opprinnelig utgitt 1532).
- Bjartveit, S. (2004). *Machiavelli og ledelsesidealet*. I Niccolo Machiavelli (J. Bingen, Overs.), *Fyrsten* (s. VIII-XXV). Aventura Forlag.
- Bjartveit, S. (2019, 8. juli). *Machiavelli for ledere*. BI.no.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/07/machiavelli-for-ledere/>
- Bjartveit, S. (2020). *Akillevs*. Ulysses AS.
- Bjartveit, S. (2019, 23. februar). Machiavelli som lederideal. *Psykologisk.no*.
<https://psykologisk.no/2019/02/machiavelli-som-lederideal/>
- Bjartveit, Eikeset, K., & Kjærstad, T. (2012). *Roma victrix*. Fagbokforlaget.
- Bjartveit, S. og Kjærstad, T. (1996). *Kaos og kosmos: byggesteiner for individer og organisasjoner*. Kalle forlag.
- Bjartveit, S. og Roos, G. (2005). *Scandinavian Perspectives on Management Consulting*. Cappelens Forlag AS.
- Boyle, D. (2013). *Jobs*. Five Star Institute.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage.
- Computer History Museum (2016). *Steve Jobs Introduces Macintosh* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1tQ5XwvjPmA&t=266s>
- Cortada, J. W., (2019). *IBM - The Rise and Fall and Reinvention of a Global Icon*. MIT Press.
- Cristofaro, M. (2021). Organizational sensemaking: A systematic review and a Co-evolutionary model. *European Management Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>

- Engelstad, F. (2005). *Hva er makt?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Goffe, R & Gareth, J. (2015). *Why should anyone be led by you?* Harvard Business Review Press.
- Hill, R. & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057-1074. [https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/0149-2063\(95\)90022-5](https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/0149-2063(95)90022-5)
- Ibsen, H. (1864). *Kongsemnerne*. Transit AS.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Cappelen Damm AS.
- Jansen, F., Spoelstra, W., Hafidz, I., Bastrenta, G. (2012) How Apple can deal with the inevitable leaving of the charismatic leader Steve Jobs. *Jurnal Sistem Informasi*, 4(3), 169-175.
- Jobs, S. (2005, 14. juni). 'You've got to find what you love,' Jobs says. Stanford news. <https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>
- Joshua, G. (2006). *Apple Music Event 2001-The First Ever iPod Introduction* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kN0SVBCJqLs>
- Knutsen, T. (2007). Den moderne Machiavelli. *Norsk statsvitenskapelig Tidsskrift*, 23(1), 92-100. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.18261/ISSN1504-2936-2007-01-06>
- Krogh, T. m. f. (2003). *Historie, forståelse og fortolkning. Innføring i de historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter* (4.utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Macintosh. (2022, 27. april). I *Wikipedia*. https://en.wikipedia.org/wiki/Macintosh#1978%E2%80%93Development_and_introduction
- Murugesan, San (2011). What We Can Learn from Steve Jobs. *IT Professional*, 13(6), 6-8. <https://doi.org/10.1109/MITP.2011.108>
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 6-32.
- Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og tilskodar i Deltakar og tilskodar og andre essays*. Aschehoug.
- Stern, M. J. (2015). *Steve Jobs*. Universal Pictures.

Video Insider (2015). *Steve Jobs in 2010, at D8 Conference* [Video].
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=i5f8bqYYwps>

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Young, J. S. and Simon, W. L. (2005). *iCon - Steve Jobs The Greatest Second Act in the History of Business*. Wiley.