



Handelshøyskolen BI

MAN 50211 Ledelse; makt og mening

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	17-10-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	22-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10063 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Cecilie Foss-Sausjord, Jørn Kristian Stensby, Marianne Sollie

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Steve Jobs - en kunstner som endret verden - hva kan forklare hans store påvirkningskraft?		
Navn på veileder *:	Kristian Alm		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	29
Andre medlemmer i gruppen:	

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
2 Biografi.....	2
2.1 Barndom og oppvekst	2
2.2 Apple runde 1.....	3
2.3 NeXT.....	5
2.4 Apple runde 2: The Comeback	5
2.5 Interesser, lidenskap og personlighet.....	6
3 Metode.....	7
3.1 Naturvitenskap, åndsvitenskap og positivisme	7
3.2 Hermeneutikk.....	8
3.3 Forforståelse og kildebruk	10
4 Teori og drøfting.....	13
4.1 DP 1: På hvilken måte kan karismatisk ledelse forklare Jobs påvirkningskraft overfor kollegaer i Apple?.....	13
4.1.1 Teori.....	13
4.1.1.1 Faser i karismatisk ledelse	13
4.1.1.2 Innflytelsesprosess under karismatisk ledelse.....	14
4.1.2 Drøfting	15
4.1.2.1 Sensitiv visjonær.....	15
4.1.2.2 Visjon - mer enn fancy fraser.....	17
4.1.2.3 Fra visjon til virkelighet	18
4.1.2.4 Om å ta risiko.....	21
4.1.3 Delkonklusjon.....	22

4.2	DP2: Hvordan kan retorikk forklare Jobs store påvirkning på kollegaer?...	23
4.2.1	Teori.....	23
4.2.1.1	<i>Den retoriske situasjonen</i>	23
4.2.1.2	<i>Retorikkens appell former</i>	24
4.2.1.3	<i>Talerens troverdighet</i>	24
4.2.2	Drøfting	25
4.2.2.1	<i>Besatt og iscenesatt</i>	25
4.2.2.2	<i>Om å stille sin ethos laglig til for hogg</i>	26
4.2.2.3	<i>Ethos dyd i et pappkrus</i>	29
4.2.2.4	<i>Ethos og logos i samspill</i>	29
4.2.2.5	<i>Eunoia - om å ville publikum det beste</i>	30
4.2.3	Delkonklusjon.....	32
4.3	DP 3: I hvilken grad utøvet Jobs autentiske ledelse for å påvirke kollegaer i Apple?	33
4.3.1	Teori.....	33
4.3.1.1	<i>Robert Goffee og Gareth Jones; Autentisk ledelse</i>	33
4.3.1.2	<i>Charles Taylor og etisk individualisme</i>	34
4.3.2	Kritikk til teorien	35
4.3.3	Drøfting	35
4.3.3.1	<i>Autentisk drittsekk</i>	36
4.3.3.2	<i>Originalitet – det å vise troskap også til sine skyggesider</i>	37
4.3.3.3	<i>Steve kameleon</i>	38
4.3.3.4	<i>Utvalgt og Zen</i>	39
4.3.4	Delkonklusjon.....	40
5	Oppsummering og konklusjon.....	41
6	Referanseliste.....	43

Sammendrag

Steve Jobs står tilbake som en av de mest kjente og vellykkede forretningsmenn i vår moderne tid. Han hadde en enorm suksess med å skape og bygge opp Apple til en av verdens mest verdifulle selskap. Det er få i vår verden i dag som ikke vet hva en iPad eller en iPhone er. Selv om hans produkter var brukervennlige og rene i design, kunne man ikke alltid si det samme om Jobs. Han viste en komplisert personlighet og hadde noen verdier og karaktertrekk som påvirket de rundt ham. Jobs var til tider svært hard og brutalt ærlig med sine kollegaer i Apple. Vi var derfor nysgjerrige på hva som kan forklare hans påvirkningskraft på de som jobbet med han. Vår forforståelse er at han hadde en stor påvirkningskraft på kollegaer som er bakgrunnen for vår problemstilling i denne oppgaven;

Hva kan forklare at Steve Jobs hadde en stor påvirkningskraft på sine kollegaer i Apple?

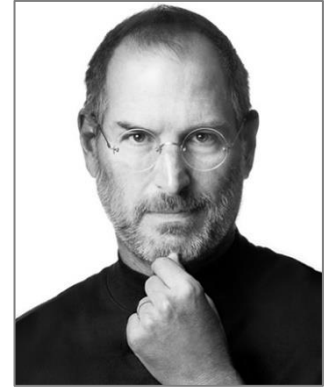
For å svare på dette har vi benyttet følgende tre underproblemstillinger:

- 1. På hvilken måte kan karismatisk ledelse forklare Jobs påvirkningskraft overfor kollegaer i Apple?*
- 2. Hvordan kan retorikk forklare Jobs store påvirkning på kollegaer i Apple?*
- 3. I hvilken grad kan Jobs sies å påvirke sine kollegaer i Apple gjennom autentisk ledelse?*

I vår analyse kan vi konkludere med at teoriene karismatisk ledelse, retorikk og autentisk ledelse er forklarere, overlappende og samvirkende årsaker til at Steve Jobs, til tross for sin til tider brutale væremåte hadde en stor påvirkningskraft på sine kollegaer. Dette bevitner vi blant annet gjennom hans sterke evne til å lese og forstå de omgivelsene han befinner seg i, og gjennom hans evne til å formulere og artikulere en idealisert visjon gjennom en sterk ethos appell. Ved å være tro til sine verdier, og klokkeetro til både sine unike negative og unike positive sider skapte han en originalitet som det var vanskelig å kopiere. Det kan derfor sies at han opplevdes som autentisk og påvirket sine kollegaer ved å være konsekvent og ekte.

1 Innledning

Det faste og gjennomborende blikket fra Steve Jobs er vrient å ikke la seg påvirke av. Du kan snu deg bort, men du har også mest sannsynlig latt deg påvirke av hans virke. Om denne påvirkningen måtte være ukjent for deg er det sannsynligvis likevel tilfelle. Om du er eier av produkter fra Apple er det åpenbart, men Jobs påvirket og revolusjonerte hele industrier gjennom sitt liv (Isaacson, 2011). For deg som sluttbruker kan det bety noe du har



Steve Jobs (Isaacson, 2011)

anskaffet deg for å kommunisere med andre, surfe internett eller nyte underholdning. Eller du kan være indirekte påvirket av Jobs i måten du sikrer bildene av dine nærmeste gjennom lagring i «skyen». Eller når du går på kino og lar deg følelsesmessig rive med av en animasjonsfilm fra Pixar. I tillegg kommer alle de andre produsentene i markedet som igjen har latt seg inspirere av Jobs, og som igjen har påvirket hvordan eksempelvis produktutvikling, markedsføring og logistikk gjennomføres. Kort sagt, det er en rekke ringvirkninger av Jobs åndsverk, som svært mange i vår tid er *indirekte* påvirket av.

Det skinner gjennom i vår forståelse at skillet mellom personen Jobs og selskapet Apple er uklart. Det vi har rettet vårt vitebegjær mot i denne oppgaven er de som ble *direkte* påvirket av Steve Jobs. Det vil si hans kollegaer. De som var i båten sammen med ham, som hadde sin egen ånd og tilhørende vilje, og som kunne tatt båten i andre retninger. Vi har vært nysgjerrig på hva som kan forklare hans store *påvirkningskraft* på dem. Til tross for sin enorme suksess var Jobs også kjent for å behandle noen kollegaer i Apple svært dårlig og at han kunne ha en utfordrende personlighet. Vi ble derfor ekstra nysgjerrige på hva som kan forklare hans påvirkningskraft på kollegaer. De ble følgere på tross av at han til tider kunne være brutal og, i vår forståelse av ham, slem. Vi mente en bedret forståelse kunne ligge i hans karismatiske lederstil og retoriske evner. Vi trodde også at autentisk ledelse kan ha bidratt til påvirkningskraften.

1.1 Problemstilling

Med utgangspunkt i vår nysgjerrighet har vi formulert følgende hovedproblemstilling og delproblemstillinger:

Hovedproblemstilling:

Hva kan forklare at Steve Jobs hadde en stor påvirkningskraft på sine kollegaer i *Apple*?

Delproblemstilling 1 (DP1):

På hvilken måte kan karismatisk ledelse forklare Jobs påvirkningskraft overfor kollegaer i Apple?

Delproblemstilling 2 (DP2):

Hvordan kan retorikk forklare Jobs store påvirkning på kollegaer i Apple?

Delproblemstilling 3 (DP3)

I hvilken grad kan Jobs sies å påvirke sine kollegaer i Apple gjennom autentisk ledelse?

2 Biografi

2.1 Barndom og oppvekst

Steve Jobs biologiske far, Abdulfattah Jandali, møtte Joanne Schieble mens de begge studerte ved University of Wisconsin. Joanne fødte Steve Jobs i 1955, men han ble umiddelbart adoptert bort til Paul og Clara Jobs. Ifølge Walter Isaacsons biografi «Steve Jobs» visste Jobs tidlig at han var adoptert, og hans nye foreldre var alltid åpne om dette. Han hadde en trygg og god oppvekst hos dem. Likevel påvirket adopsjonen hans liv og lederskap i Apple. Flere av Jobs venner nevner i Isaacsons biografi at det å bli «valgt bort» ved fødselen var en av grunnene til at Steve Jobs ønsket fullstendig kontroll over alt han gjorde og skapte.

Jobs vokste opp i Mountain View i California, som nå er kjent som Silicon Valley og han ble eksponert for teknologi og elektronikk allerede som barn. Området tiltrakk seg mange dyktige ingeniører etter krigen og ble et viktig sted for utvikling og

oppbygging av forsvarssektoren i USA. NASA Ames Research Center lå i nærheten av der Steve Jobs bodde, og faren tok ham med dit for å oppleve sin første datamaskin. Interessen for datamaskiner bare økte utover i hans barndom. Gjennom en venn på videregående skole møtte han Steve Wozniak, som han senere grunnla Apple sammen med. De to fant hverandre raskt gjennom felles interesser som musikk, humor og lidenskap for datamaskiner (Isaacson, 2011).

2.2 Apple runde 1

I slutten av 1960 årene, pågikk det en teknologisk revolusjon som omfattet elektronikkfirmaer, mikrobrikkeprodusenter, videospilledesignere og dataselskaper. Det fantes også en subkultur av hackere. Wozniak omtalte seg selv som en hacker. Han var en teknisk trolldomskunstner, og jobbet på fritiden med å lage en type datamaskin hvor du kunne ha tastatur, skjerm og computer, alt integrert i en personlig pakke. Jobs så hva Wozniak hadde laget og ble mektig imponert. Han overtalte Wozniak til å bli med å starte et firma sammen, og måten Jobs overtalte ham på var ikke ved å si at de kunne tjene penger, men at de ville få det gøy sammen. Steve Jobs var på dette tidspunktet midt i en fruktdiett, og hadde nettopp kommet tilbake etter et langt opphold på en eplefarm. Han foreslo navnet Apple Computer. Etter en demonstrasjon av maskinen de hadde laget, fikk Jobs overtalt Paul Terrell, eier av en databutikk til å bestille 50 maskiner. Dette kickstartet Apple som selskap, og Jobs fikk låne garasjen hjemme til å produsere maskinene, som de kalte Apple I. Wozniak jobbet samtidig med prototypen til den nye modellen som skulle hete Apple II. Jobs uttalte «*Min visjon var å skape den første ferdigpakkede datamaskinen*» (Isaacson, 2011, s. 89).

Jobs var perfektjonist til fingerspissene. Faren hadde lært sønnen at jakten på det perfekte betydde å bry seg om håndverket – også i delene ingen kunne se. Jobs anvendte denne lærdommen i utforming av kretskortene inne i maskinen, og forkastet første design fordi linjene ikke var rette nok. Jakten på det perfekte kostet penger, og Apple trengte en investor for å få produsert Apple II. Investoren Mike Markkula var på besøk i garasjen til Jobs og likte det de jobbet med. Markkula var villig til å investere i Apple, mot at Apple laget en bra forretningsplan. Apple ble omdannet til et juridisk selskap, med Mike Markkula som Apple direktør. Lanseringen av Apple II

gikk av stabelen i San Fransisco i 1977. Mens andre utstillere brukte kartongbord og oppslagstavler, hadde Apple en disk svøpt i svart fløyel, og et stort panel av pleksiglass med lys bakfra og deres nye logo. Markkula hadde sendt Jobs og Wozniak til skredder og forklart hvordan de skulle kle seg pent og ta seg ut. Apple fikk over 300 bestillinger, og var blitt et ordentlig selskap som flyttet fra Jobs` garasje til et leiekontor i Cupertino. Etter Apple II ville Jobs lage noe nytt og annerledes. Denne maskinen bestemte Jobs skulle hete Lisa. Lisa var også navnet på Jobs sin datter som han hadde fått med Chris Brennan, hans ungdomskjæreste, men han nektet å godta farskapet. Jobs ble siden fratatt rollen i teamet som jobbet med Lisa prosjektet grunnet dårlig oppførsel. Jef Raskin hadde på den tiden blitt ansatt som sjef for Apples publikasjonsavdeling. Raskin ledet også et sideprosjekt i Apple, kalt Macintosh, som skulle være en billigdatamaskin for massene. Etter at Jobs ble kastet ut av Lisa teamet ble han engasjert i Macintosh teamet. Det ble en konflikt mellom Raskin og Jobs, som endte med at Raskin forlot Apple. Det var vanskelig å jobbe under Jobs. For han, var enten folk «opplyste» eller drittsekker. Arbeidet var enten «det beste» eller «dritt». Han beskrives av ansatte å ha en stormfull og grov adferd og at han terroriserte folk (Isaacson, 2011, s.141)

Mike Markkula ønsket ikke å være Apple direktør og Jobs var ikke klar til å drive selskapet selv. De ansatte derfor John Sculley som ny direktør for Apple. Han var kjent som en PR og markedsføringsguru fra Pepsi og var ekstremt god på markedsføring til konsumentmarkedet. Sculley og Jobs var i begynnelsen gode venner og samarbeidspartnere, men forholdet ble mer anstrengt etter hvert som Sculley ble bedre kjent med Jobs og så hvordan han behandlet sine ansatte. Flere ganger hadde Sculley samtaler med Jobs om at han måtte behandle sine ansatte bedre. Styret i Apple var heller ikke fornøyd med at Sculley tilsynelatende ikke klarte å kontrollere Jobs. Press fra styret førte til en kamp imellom de to mennene om hvem som skulle stå igjen med makt i selskapet. Det endte med at Sculley fikk støtte fra styret til å omstrukturere Apple uten å ha med Steve Jobs videre i en sentral rolle. Jobs fikk etter dette stilling som “global visjonær” hos Apple og det tok ikke lang tid før han trakk seg helt ut av selskapet og startet et nytt selskap han kalte NeXT. Jobs stjal med seg fem sentrale ansatte fra Apple til sitt nye selskap. Dette skapte så mye sinne hos Apple at Jobs ble saksøkt for brudd på tillitsforpliktelser. Jobs trakk seg

dermed umiddelbart fra alle koblinger til Apple og solgte alle sine aksjer i selskapet utenom en (Isaacson, 2011).

2.3 NeXT

Jobs var likevel svært driftig på denne tiden. I tillegg til å kjøpe seg inn i Pixar Inc og fungere som CEO der, var han aktiv i det nyetablerte selskapet NeXT (Isaacson, 2011). De konkurrerte om å bli en ledende aktør innen personlige arbeidsstasjoner. I midten av 1989 tårnet utfordringene seg opp for NeXT og Jobs. Et annet selskap som slet på samme tid var Apple. De tapte stadig til konkurrentene og spesielt til Microsoft. Det var gjort flere forsøk på å selge Apple til en av de store konkurrentene på den tiden uten at det lyktes. Samtidige hadde Apple store problemer med et operativsystem de hadde satset alt på. Apple var derfor ute etter en partner som kunne skape et stabilt operativsystem. Det var ett selskap som åpenbart kunne tilby en slik programvare; det var Steve Jobs sitt NeXT Inc (Isaacson, 2011).

2.4 Apple runde 2: The Comeback

Steve Jobs sin energi, entusiasme og overtalingskraft som forretningsmann var en av hans store styrker og i 1997 brukte han egenskapene til å overbevise daværende CEO hos Apple; Gil Amelio til å kjøpe opp NeXT. Etter oppkjøpet, returnerte Steve Jobs til Apple, først som rådgiver og etter noe tid som CEO.

Det kommer frem av biografien til Isaacson at Steve Jobs, selv etter å ha blitt kastet ut av Apple første gang, brant inne med et ønske om å bringe magien tilbake til selskapet han hadde skapt (Isaacson, 2011). Han beskrives som en som var mindre opptatt av penger og mer opptatt av å etterlate seg en arv som ville imponere mennesker. Den første visjonen hans gikk ut på å bygge innovative produkter og det andre gikk ut på å bygge ett langt levende selskap. Etter at Apple kjøpte NeXT tok Jobs sakte over som en sentral aktør i selskapet igjen. Han ansatte ledere som han visste delte sin visjon for Apple inn i sentrale posisjoner. Apple leverte i denne perioden skuffende resultater og daværende Apple CEO Gil Amelio, falt raskt i skyggen av Steve Jobs. I løpet av de seks årene Jobs hadde vært borte, hadde Apple mistet over to tredjedeler av sin verdi. Steve Jobs påvirket styret som besluttet å kvitte seg med Amelio. Han ble deretter selv spurt av styret om han ville ta over som

CEO. Etter en stund takket han ja til dette. Da Jobs kom tilbake som CEO krevde han at alle i styret skulle trekke seg utenom en person. Deretter ansatte han et helt nytt styre med mennesker som han ønsket ett tett samarbeid med, og som ikke ville si han imot. Han fikk i prosessen kritikk fra flere hold, men han stod på sitt. Mange mente at styret i Apple måtte kunne operere som uavhengig organ, men på denne måten fikk Steve Jobs all makt over selskapet og kunne ta raske beslutninger. Da Steve Jobs returnerte til Apple i 1997, var selskapet i en vanskelig økonomisk situasjon og manglet retning og innovasjon. Jobs ble en viktig faktor i å snu selskapets skjebne, og han ledet Apple gjennom noen av de mest vellykkede årene i selskapets historie. På 2000 tallet kom det på rekke og rad nye innovative produktlanseringer som iPod (2001), iPhone (2007) og iPad (2010) (Isaacson, 2011).

2.5 Interesser, lidenskap og personlighet

Det løftes ofte frem i biografien til Isaacson at Steve Jobs var en krevende person å ha i livet sitt, spesielt som kollega. Men han hadde flere sider ved seg. Han hadde en stor interesse for østlig åndelighet, hinduisme og zen-buddhisme. Han var på søken etter å finne mening og ro. *«Jeg trodde på tanken om å bli opplyst og finne ut hvem jeg var og hvordan jeg passet inn i ting»* (Isaacson, 2011, s. 63). Som en del av hans søken reiste Jobs til India i 1974 sammen med Daniel Kottke. Kottke uttalte senere at Jobs søken delvis var drevet av at han ikke kjente sine biologiske foreldre, og at det var et hull i ham som han forsøke å fylle (Isaacson, 2011). Zen lærte Jobs å verdsette intuisjonen, filtrere bort alt som virket forstyrrende eller uvesentlig, og styrket hans estetisk sans basert på minimalisme. Han gav zen-studiene æren for evnen han hadde til å fokusere og forkjærligheten for det enkle. Zen-studiene klarte aldri å gi Jobs indre ro og renhet. Han var ofte anspent og utålmodig. Utover å bli inspirert av mange bøker om zen, var han også veldig opptatt av kosthold. Jobs ble inspirert av flere bøker om kosthold. Etter å ha lest boken *Muscleless Diet Healing System* fikk Jobs tvangspregede kostvaner, spiste kun frukt og grønnsaker og hadde lange perioder med faste. Det at Jobs tidlig i livet opplevde eufori og ekstase ved hjelp av faste og strenge dietter gjorde at han senere i livet, blant annet under hans sykdomsforløp med kreft hadde store problemer med å få i seg livsnødvendig føde. Hygien til Jobs var et problem. Han var overbevist om at vegandiettene hans gjorde det unødvendig å bruke

deodorant og dusje regelmessig. Jobs gikk også mesteparten av tiden uten sko noe som også ble et kjennemerke på hans spirituelle og naturlige side. Steve Jobs døde av kreft 5. oktober 2011 (Isaacson, 2011).

3 Metode

Vår tilnærming i denne oppgaven har vært å anvende hermeneutikk, en filosofisk teori om forståelse. (Krogh et al., 2003) Vi vil gi en kort beskrivelse av forskjellen mellom naturvitenskap og åndsvitenskap, samt redegjøre for positivismedebatten. Deretter vil vi forklare hva hermeneutikk innebærer. Avslutningsvis vil vi skrive kort om vår forforståelse og rette et kritisk blick på vår egen kildebruk.

3.1 Naturvitenskap, åndsvitenskap og positivisme

I debatten om det finnes flere former for vitenskap stiller (Krogh et al., 2003) følgende spørsmål: ” *Finnes det én og bare én form for vitenskap? Skal metode og fremgangsmåter være de samme uansett hvilke emner forskerne tar opp, eller finnes det flere ulike typer vitenskaper?* (Krogh et al., 2003 s.100)

Det hevdes at det eksisterer et skille mellom naturvitenskap og humaniora eller åndsvitenskapene. Åndsvitenskap omhandler kunnskap og innsikt basert på historie, samfunn og filosofi, hvor naturvitenskap sto som et urokkelig eksempel og bevis på hva forskning var og hva den kunne oppnå av sikker og urokkelig kunnskap. En vedvarende debatt har dreid seg om å legitimere åndsvitenskapen, og forsvare dens rett til å kalle seg vitenskap – og å begrunne dens vitenskapelighet. (Krogh et al., 2003 s.102)

Den tyske historikeren Johan Gustav Droysen (1808-89) forsøker å forklare dette skille mellom naturvitenskap og åndsvitenskap. Han skiller mellom det å *forklare* og *å forstå* – hvor det å forklare tilhører naturvitenskapen, og det å forstå tilhører åndsvitenskapen. Droysen forklarer dette gjennom hans oppfatning av historie, og skiller mellom de objekter som naturforskeren og historikeren står overfor. Han hevder at historievitenskap er utforskningen av resultatene av menneskelig virksomhet på alle plan. Vi forstår noe når vi oppfatter det som resultat av en form for

menneskelig virksomhet, som noe mennesker har frembrakt. I naturvitenskap kan vi forklare ved å henvise til naturlover som tyngdekraften. Droysen antyder at når det gjelder historien, er vi på innsiden, Vi står overfor et menneskeverk, en verden vi selv er en del av. Når det gjelder naturen så står vi som mennesker utenfor og ser inn.

Et slikt skille hevdet også den italienske filosofen Giambattista Vico, som hevdet at det er en del av virkeligheten som var skapt av oss – historien og kulturen, og en del som ikke var skapt av oss -naturen. Den norske filosofen Hans Skjervheim trekker et tilsvarende skille, og bruker begrepet «deltakar og tilskodar» (Krogh et al., 2003 s. 109).

Forsøket på å tilpasse humaniora til naturvitenskapene går under samlebetegnelsen *positivisme*, og er et uttrykk som betyr at man innen humanvitenskapene aksepterer naturvitenskapelig metode, med fokus på erkjennbare fakta og avviser alle slags filosofiske spekulasjoner. I midten av 1960 -årene utspilte det seg en strid som i stor grad dreide seg om forholdet mellom naturvitenskap og samfunnsvitenskap. Denne striden ble kalt positivismestriden. Positivisme-kritikerne hevdet at det var et vesentlig skille mellom naturvitenskaper på den ene siden, og samfunnsvitenskaper og humaniora på den andre siden. De mente at mennesket er et vesen som ikke kan gjøres til et vitenskapelig faktum som kan beskrives i form av naturvitenskapelige begreper, fordi mennesket er et vesen som mener, tenker og føler noe. (Krogh et al., 2003 s.114)

I Norge var Hans Skjervheim (1923-1999) den sterkeste kritikerne av positivismen. Når vi opptrer bare som tilskuere gjør vi de andre til fakta. Det kaller Skjerveheim å objektivere. Han mente at ettersom det ikke er mulig å objektivere seg selv fullt ut, vil en bli deltager i undersøkelser som omhandler en selv. Når det gjelder andre mennesker vil det være mulig å gjøre om dette til fakta, men du vil da gå glipp av forståelsen av at mennesker ikke bare er fakta, men tenkende, handlende og følende vesener. (Krogh et al., 2003 s.155)

3.2 Hermeneutikk

Hermeneutikk er en disiplin som også beskrives som læren om tolkning og forståelse av tekster, språk og kultur (Krogh et al., 2003 s.214). Disiplinen ble først brukt av

teologer og prester i arbeidet med å fortolke historiske tekster. På 1800-tallet videreutviklet filosofen Friedrich Schleiermacher hermeneutikken til å også omhandle alle åndsprodukter og ikke bare skrifter. De kjente filosofene Wilhelm Dilthey (1833–1911), Martin Heidegger (1889–1976) og Hans-Georg Gadamer (1900–2002) har alle på hver sin måte videreutviklet hermeneutikken til en filosofisk teori om all forståelse (Ebdrup, 2012)

Den tyske filosofen Hans-Georg Gadamer og hans verk “Sannhet og Metode” fra 1960 står sentralt i all debatt om Hermeneutikk i det 20. århundre. Han var elev av den tyske filosofen Martin Heidegger som han ble sterkt påvirket av. Gadamer utviklet en modernistisk form for hermeneutikk som har hatt stor innflytelse på filosofi, teologi, litteraturvitenskap og andre humanistiske disipliner. Gadamers hermeneutikk skiller seg fra eldre former for hermeneutikk ved at den er forankret i en fenomenologisk tilnærming til forståelse. Gadamer mener at forståelse ikke er en passiv mottakelse av informasjon, men en aktiv og dynamisk prosess der tolkningen kontinuerlig blir formet av forforståelser og tidligere erfaringer. En forutgående forforståelse kaller han fordom. Forforståelser sier han er de antagelsene og holdningene som vi bringer med oss inn i enhver tolkningssituasjon, og som dermed kan påvirke vårt syn på den teksten eller kulturen vi ønsker å forstå (Krogh et al., 2003).

Gadamers oppfatning av hermeneutikk går dermed i stor grad ut på å anerkjenne at tolkning ikke kan skje utenfor en historisk og kulturell kontekst, og at denne konteksten vil påvirke tolkningen på ulike måter. Han bruker begrepet «horisont» for å beskrive denne konteksten og hevder at for å forstå et stykke tekst eller en kultur må man først prøve å sette seg inn i denne horisonten. Dermed kan man få en dypere forståelse av det som utgjør konteksten (Krogh et al., 2003).

Gadamer kritiserer dermed en tradisjonell forståelse av objektivitet, som han mener er basert på en illusjon om at vi kan ha en «ren» tolkning av en tekst eller kultur uten å bli påvirket av våre forforståelser. Han argumenterer for at alle tolkninger vil være farget av våre forforståelser, og at det å anerkjenne dette faktum kan føre til en dypere forståelse av teksten eller kulturen. En annen viktig del av Gadamers hermeneutikk er betoningen av dialogen mellom tolker og tekst eller kultur. Gadamer hevder at tolkningen ikke er en ensidig aktivitet, men at den skjer gjennom en dialogisk prosess

der tolkeren stadig utforsker og utfordrer sin egen forståelse og via dette får en ny forståelse. Denne dialogen mellom tolkeren og det tolkede objektet blir dermed en viktig del av selve tolkningsprosessen. Denne prosessen beskriver Gadamer som sin forståelse av den hermeneutiske sirkel (Krogh et al., 2003, s.248).

Selv om Gadamers oppfatninger om hermeneutikk har dominert debatten har hans teorier også blitt kritisert og trukket i tvil. Samtidig har alle senere debatter om hermeneutikk dreid seg om oppfatninger og begreper introdusert i Gadamers verk «Sannhet og Metode» (Krogh et al., 2003)

3.3 Forforståelse og kildebruk

Om man har vokst opp og levd i den vestlige verden i de siste tre tiårene er det stor sannsynlighet for at man er endt opp som en bruker av produkter fra Apple. Vi som forfattere av denne oppgaven er ingen unntak. Vi gikk fra å bruke Sony Walkman basert på kassetter til å starte å bruke iPod, som kunne romme hundrevis av låter. I en periode hvor telefoner gikk fra å være noe man hadde hjemme og snakket med andre gjennom, til å bli noe som kobler en til omverden og som du hele tiden har med deg, skaffet vi oss etter hvert iPhone. Senere ble iPad et produkt som vi ikke visste at vi trengte før det ble lansert, men straks vi hadde den i hendene ble vi brukere av den i stor utstrekning. I dag skriver flere av oss denne oppgaven på en Apple Mac. Kort sagt, Apple produkter omgir oss i hverdagen.

Uten at vi selv regner oss for å være store Apple fans, var vi godt kjent med de legendariske produktlanseringene og er glad i produktene. På vår ferd har vi stadig møtt personer som kan sies å tilhøre fanskaren, som omtaler Apples produkter og Steve Jobs som noe overjordisk. På tross av at det er selskapet Apple som har opphavet til produktene har det utviklet seg et inntrykk i oss at det nærmest kunne settes likhetstegn mellom Apple og Steve Jobs.

Vårt inntrykk av personen Steve Jobs har trolig latt seg prege av de nevnte Apple produktene vi selv var brukere av. Produktene fremsto (og fremstår) som solide, velfungerende, innovative og med et fascinerende design. Dette har trolig påvirket vår forståelse av Jobs og førte til at han blant annet fremsto som en fantastisk designer og en som stilte store krav til prestasjoner og kvalitet.

En annen faktor som har påvirket vår forståelseshorisont omkring Jobs er våre tidligere studier og interesse innenfor ledelsesfaget. I varierende kontekst blir det i ledelses litteraturen trukket frem eksempler fra hans virke for å belyse teorier (Forsyth, 2019) (Weick, 1995). Det har gitt oss glimt av Steve Jobs som lederskikkelse og også vekket vår nysgjerrighet på dette område.

I sum vil vi si at vår forståelse av Jobs er at han var en revolusjonær grunder, en suksessrik forretningsmann og på flere måter ble en legende før han gikk bort.

To av oss tre som forfatter denne oppgaven har hatt hele sin karriere innenfor teknologi. Det gir oss gode forutsetninger for å kunne forstå den teknologiske horisonten som Steve Jobs opererte i. Vi er i skrivende stund alle tre en del av et nystartet selskap som leverer tjenester innenfor teknologi og lederskap. Våre samtaler og felles refleksjoner har avdekket en felles forforståelse som antar at Steve Jobs hadde en fremtoning og lederstil ovenfor sine kollegaer som ville vært uegnet under norske omstendigheter og kultur. Vi betviler om vi ville blitt følgere av ham.

Etter å ha lest flere biografier om Steve Jobs, har vår forståelse av hvordan han var som menneske endret seg. Vi visste lite om omfanget av hans karriere, hvordan han behandlet mennesker rundt seg og hva som var drivkraften hans. Vi forstår ham som detaljorientert, krevende og hard med sine ansatte.

Dette har vekket en sterk nysgjerrighet i oss, knyttet til hvordan Jobs kunne ha, hva som fremstår som, stor påvirkning på sine kollegaer. Vi bruker grupperingen 'kollegaer' fordi det var de som «var i samme båt» som Jobs og det dekker både de underordnet ham, likestilt med ham og hans overordnede.

Steve Jobs døde i oktober 2011. Vi rakk altså ikke å intervju ham. Fra hans liv etterlates ikke bare verdens høyest verdsette selskap (Neufeld, 2022), men også svært mye kildemateriale som kan belyse hans liv. Dette kildematerialet kan deles inn i to hovedkategorier. Den første kategorien er materialet som gir oss observasjoner og tolkninger formidlet av andre, som eksempelvis biografier, artikler og intervjuer av folk som var nær ham og studerte ham. Det er skrevet et stort antall biografier om Jobs hvor Walter Isaacsons «Steve Jobs» lansert kort tid etter Jobs bortgang i 2011 blir av flere regnet som den beste (Mehak, 2020) (Srivastav, 2021).

Flere har tatt til orde for at Isaacsons bok fremstiller Jobs ensidig og ufortjent ufordelaktig for Jobs. Eksempelvis mener dagens administrerende direktør av Apple, Jim Cook, følgende: *“I thought the Isaacson book did him [Jobs] tremendous disservice [...] focused on a small part of his personality. You get the feeling that [Steve’s] a greedy, selfish egomaniac. It didn’t capture the person. The person I read about there is somebody I would never have wanted to work with over all this time”* (Schlender & Tetzeli, 2015, s.392). Forfatterne av boken som sitatet er hentet fra, «Becoming Steve Jobs» av Brent Schlender og Rick Tetzeli, forteller at dette utsagnet fra Jim Cook er ett av mange tilsvarende utsagn som går igjen blant intervjuobjektene. Felles for disse personene er at de sto nær Jobs. På et vis er «Becoming Steve Jobs» et motsvar Isaacsons biografi, hvor forfatterne forsøker å nyansere personen Steve Jobs og balansere ut fremstillingen av ham.

Vi har derfor valgt og benyttet oss av begge disse bøkene når vi skal belyse problemstillingen, fordi vi tror dette vil gi oss ulike perspektiver på Jobs utsagn og handlinger.

I den andre kategorien av kildemateriale finnes det som gir oss direkte observasjoner, hvor vi selv kan gjøre vår tolkning. Trolig som følge av at Jobs var en levende legende finnes det utallige opptak av eksempelvis intervjuer og offentlige presentasjoner. Blant denne type kildemateriale er mange av hans presentasjoner under streng regi og med ulike former for iscenesettelser. Jobs skal ha ment at disse «magiske» presentasjonene ikke bare var godt salgshåndverk, men at det også var inspirerende og motiverende på ansatte, og at det gav energi til selskapet etter det harde arbeidet nedlagt for å komme i mål til lanseringen (Schlender & Tetzeli, 2015). Dette var en kunst som Jobs dyrket i økende grad gjennom sin karriere og hvor mengden forarbeid økte tilsvarende med graden av sofistikert scenekunst.

Det finnes også opptak tilgjengelig på internett som viser presentasjoner og arbeidsmøter ment for interne i Apple trolig med langt mindre forarbeid. Ytterligere spontanitet og «den sanne» Jobs er også til tider mer tilgjengelig når han besvarer spørsmål fra publikum i ulike sammenhenger. Dette kan eksempelvis være ved besøk hos en skoleklasse ved MIT eller på en utvikler konferanse hvor folk kan stille spørsmål. Vi har i vår jakt på forståelse vært bevisst og reflektert over de kildene vi har benyttet med henblikk på «det regisserte» og «det spontane».

4 Teori og drøfting

4.1 DP 1: På hvilken måte kan karismatisk ledelse forklare Jobs påvirkningskraft overfor kollegaer i Apple?

4.1.1 Teori

Den tyske sosiologen Max Weber var den første som brukte begrepet karismatisk på ledere i den sekulære verden. Han deler inn autoriteter i samfunnet inn i tre typer; tradisjonell, legitim og karismatisk (Conger & Kanungo, 1998 s.12). Det sentrale element i Webers sosiolog er det handlende individ. De får makt til å tvinge gjennom sin vilje blant annet av kraft av de virkemidler de har til rådighet. Den som vil utøve makt på lang sikt, må få andre til å akseptere sin makt, gjøre den legitim. (Engelstad, 2005 s.16) For å begrense vår teori har vi valgt å basere oss på Jay A. Conger og Rabindra N. Kanungos forskning rundt karismatisk ledelse.

4.1.1.1 Faser i karismatisk ledelse

Conger og Kanungo presenterer en modell for karismatisk ledelse som skiller på observerbar adferd mellom det som kan karakteriseres som karismatiske ledere opp mot ikke-karismatiske ledere. Modellen bygger på at karismatisk ledelse kan vurderes ut fra følgernes oppfatning av deres leders adferd (Conger & Kanungo, 1998).

Modellen deles inn i tre faser. Fase 1; sensitivitet overfor miljømessig kontekst, fase 2; fremtidsvisjon, og fase 3; oppnåelse av visjon. (Conger & Kanungo, 1998 s.51)

1. Sensitivitet overfor miljømessig kontekst

Karismatiske ledere har en sterk bevissthet om de omgivelsene de opererer i, og har evnene til å forstå de komplekse samspillene mellom organisasjonen og dens miljø.

De tenderer til å være veldig sensitive både i sosiale og fysiske miljø som de opererer i. Karismatiske ledere er veldig kritisk for status quo. De evaluerer hvilke ressurser som er tilgjengelig, og hvilke hindringer som står i veien for å nå sine fremtidsvisjoner. Karismatiske ledere er også gode på å vurdere tilbøyeligheten, evnene og behovene til sine følgere, samt sense hvor tilfredse de er. (Conger & Kanungo, 1998)

2. Fremtidsvisjon

Etter å ha vurdert miljøet, vil en karismatisk leder formulere et mål for å oppnå organisasjonens mål. En karismatisk leder skiller seg fra andre ledere både i måten visjon og mål er formulert, samt hvordan de er artikulert. De evner ofte å utforme ekstraordinære, idealiserte og fremtidsutopiske mål og visjoner.

Desto mer visjonen til lederen bryter med status quo desto større motiverende drivkraft gis følgerne for å gjennomføre endringen. (Conger & Kanungo, 1998)

3. Oppnåelse av visjon

I denne fasen vil lederen fokusere på å utvikle strategier og taktikker for å gjøre visjonen til virkelighet. En karismatisk leder evner å påvirke sine følgere blant annet gjennom å bygge tillit ved å ta personlig risiko, og gjennom å utvise ukonvensjonell ekspertise. Ved å ta personlig risiko vil dette kunne innebære økonomiske konsekvenser, risiko for å bli avsatt eller degradert, og muligheten for å miste status, makt og kredibilitet. En karismatisk leder må fremstå som kunnskapsrik og som en ekspert i området som skal påvirkes, og adferden kan bli sett på som et forsøk på å påvirke følgernes verdier, holdninger og adferd. (Conger & Kanungo, 1998)

I hvilken grad en leder blir ansett som en karismatisk leder vil avhenge av hvordan følgerne attribuerer karisma til lederen.

4.1.1.2 Innflytelsesprosess under karismatisk ledelse

Endring i følgernes holdninger og verdier oppnås i hovedsak gjennom styrkende teknikker som øker følgernes mestringstro og bekrefter at de er i stand til å oppnå fremtidige mål. Følgernes etterlevelse av dette avhenger av to viktige faktorer 1)

internalisering av lederes visjon og 2) øking i deres egen oppfattelse av mestringsstro. Karismatisk innflytelse springer ofte ut fra lederens personlige, idiosynkratiske makt (referanse – og ekspertmakt), heller enn fra posisjonsmakt (lovlig, tvangsmakt og belønningsmakt) (Conger & Kanungo, 1998). Referansemakt refererer til den innflytelsen en person har på grunn av sin popularitet, status og respekt i en sosial setting. En person med høy referansemakt kan påvirke andres handlinger og holdninger ved å være et forbilde eller et ideal som andre ønsker å etterligne (Forsyth, 2019). Ekspertmakt refererer til den innflytelsen en person har på grunn av sin spesialiserte kunnskap eller ferdigheter. En person trenger ikke nødvendigvis å være en ekspert, men må bli *oppfattet* som en ekspert av andre. (Forsyth, 2019).

4.1.2 Drøfting

Steve Jobs blir av mange omtalt som en karismatisk leder (Schlender & Tetzeli, 2015) (Isaacson, 2011). Ledelseksperter og forskere har uttalt at Jobs var en av de mest karismatiske lederne i teknologibransjen (House et al., 2004). Jobs var lidenskapelig opptatt av å skape teknologi som skulle endre verden. Han hadde en visjon om å lage produkter som var både vakre og funksjonelle og ville gi brukerne en unik opplevelse. Gitt Apples suksess, er det liten tvil om at Jobs evnet å påvirke sine kollegaer og ansatte mot å skape det som har vært, og fortsatt er flotte designheter med enkel brukeropplevelse. Vi vil i denne underproblemstillingen undersøke på hvilken måte teori omkring karismatisk ledelse kan øke vår forståelse av Steve Jobs påvirkning og innflytelse på sine kollegaer i Apple.

4.1.2.1 Sensitiv visjonær

Om vi tar et blikk tilbake til siste halvdel av 1970-årene, når Jobs nettopp har grunnlagt Apple sammen med Steve Wozniak, kan man observere det vi mener belyser Jobs sin sterke evne til å lese og forstå de omgivelser han befinner seg i. De to grunnleggerne hadde tatt seg til en datafestival i New Jersey og stilte ut sitt første produkt, Apple I. Flere andre selskaper fremstilte sine produkter innenfor det som på denne tiden er det gryende markedet for personlige datamaskiner. Wozniak likte ikke å stå ved bordet som Apple hadde på festivalen, så han befant seg på hotellrommet og

jobbet med prototypen for Apple II. Jobs derimot fikk en venn til å stå ved Apples bord fordi han selv valgte å vandre rundt og vurderte deres eget produkt opp mot de andres (Isaacson, 2011, s. 88). Jobs gjorde flere oppdagelser her. Det ene var Wozniak sine evner til å utarbeide kretskort som overgikk alle konkurrentene. Den andre innsikten angår det som vil komme til å prege Jobs og Apple sin filosofi i fremtiden; at personlig datamaskiner må selges som komplette og integrerte pakker. På denne tiden måtte du nesten være ingeniør for å benytte en datamaskin. Jobs ønsket å gjøre bruken av datamaskiner enkle for folk flest. Jobs refereres i Isaacsons biografi hvor han husker tilbake til denne tiden: «*Min visjon var å skape den første ferdigpakke datamaskinen*» (Isaacson, 2011, s. 89).

Jobs sine observasjoner og forståelse av omgivelse i denne perioden kommer også i form av den dialog han har i relasjon med andre. Disse relasjonene handler om personer i med lengre erfaring fra næringslivet enn ham selv. I kontrast til vår egen tid, hvor tilgangen til internett gir oss et nærmest ubegrenset underlag til å kunne forstå den miljømessige konteksten, var derimot en forretningsmann på 1970-tallet prisgitt evnen til å tappe av innsikt tilgjengelig i relasjon til andre. I Isaacson biografien kan man gjentatte ganger få et innblikk i Jobs sin holdning og vilje til å knytte seg til folk og høste av de mer erfarne enn ham selv. Man kan blant annet se det i hans møte med Paul Terrell (Apples første kunde), Mike Markkula (tidlig investor og av stor betydning for Jobs i to tiår) og Regis McKenna (en nestor for Jobs i PR og merkevarebygging) (Isaacson, 2011).

I juli 1976 kom den første artikkelen om datamaskinen Apple hadde lansert og Jobs blir sitert med følgende: «*Hvis vi kan fange opp folks behov, følelser og motiver, kan vi svare ved å gi dem det de vil ha*» (Isaacson, 2011, s. 87). Jobs setter her ord på det som vitner om en holdning til å «fange» forbrukernes virkelighet jamfør teori i punkt 4.1.1.1.

I tillegg til denne sensitiviteten ovenfor kunder og forbrukersegmentet, blir det også fortalt om Jobs ekstraordinære evne til å forstå ingeniørenes dypeste ønsker og følsomhet. «*They [ingeniørene] thrive on digging their way out of sinkholes, especially the gnarly kind with no clear path forward. Steve challenged them in ways they had never imagined*» (Schlender & Tetzeli, 2015, s.113). Schlender og Tetzeli mener Jobs skilte seg ut fra andre bedriftsledere i datamaskinbransjen i måten han

evnet å tilfredsstille ingeniørenes behov og gjorde ham til en arbeidsgiver både software- og hardwareutviklere ønsket å jobbe for. Beskrivelsen passer godt med den karismatiske lederens evne til å forstå og tilfredsstille sine følgere. (Conger & Kanungo, 1998).

Denne interessen og holdningen til å se utover, «fange opp», ta inn inntrykkene på ulike vis, tolker vi som et bevis på Jobs sensitivitet for omgivelsene og kan anta gir utgangspunkt for byggesteinene i Jobs visjoner.

4.1.2.2 *Visjon - mer enn fancy fraser*

La oss bevege oss tilbake til datafestivalen i New Jersey i 1976, hvor vi allerede her kan observere en formulering rundt visjon, da Jobs uttaler: «*Min visjon var å skape den første ferdigpakke datamaskinen*» (Isaacson, 2011, s. 89).

I hvilken grad kan vi hevde at Jobs evnet å formulere og artikulere *ekstraordinære, idealiserte og fremtidsutopiske visjoner*, slik kjennetegnet er for karismatiske ledere?

På slutten av 1970 tallet var datamaskiner store, tunge og komplekse maskiner som var forbeholdt eksperter og ingeniører. Slik vi ser det, er ideen om en datamaskin som var ferdigpakket og integrert, radikalt og innovativt for denne tiden. Jobs visjon om å skape integrerte datamaskiner som var enkle å bruke og tilgjengelig for folk flest, var et fremtidsrettet konsept, da det på den tiden ikke fantes noe liknende. I ettertid kan man i våre øyne se på dette som starten på en demokratisering av en avansert kommunikasjonsteknologi. For Jobs var troen på en integrert modell et spørsmål om rettferdighet «*Vi gjør ikke dette fordi vi er kontrollfrier*» forklarte han. «*Vi gjør det fordi vi ønsker å lage fremragende produkter og fordi vi bryr oss om brukerne.*» (Isaacson, 2011, s.590). Vi ser en rød tråd i Jobs mål og visjoner om å lage storslåtte produkter, med flott design som var brukervennlige.

Conger & Kanungo presiserer i sin bok at en visjon ikke er begrenset til noen fraser som lederen bruker regelmessig, men at det handler vel så mye om adferd, verdier, aktiviteter og kortsiktige mål som er nødvendig for å nå de idealiserte fremtidige målene (Conger & Kanungo, 1998, s. 165).

Vi ser flere eksempler på slik adferd som vi mener å hevde at bidro til artikuleringen av hans visjon, blant annet da han tok med hele Macintosh-teamet på en museumsutstilling av Tiffany-glass, da han mente de hadde noe å lære av Tiffanys eksempel om å skape stor kunst til massene. «*Jobs så på seg selv som en kunstner, og han oppmuntret designteamet til å se på seg selv på den samme måten*» fortalte Hertzfelt om Macintosh teamet (Isaacson, 2011, s.141).

Man kan også assosiere artikulering av visjon til hans direkte tilbakemeldingsstil. Det kommer ofte til uttrykk og eksempelvis da han under designet av en kalkulatorapplikasjon for Macintosh utalte til en av designerne «*Vel, det er en begynnelse, men i bunn og grunn stinker hele greia. Bakgrunnsfargen er for mørk, noen av linjene har feil tykkelse, og knappene er for store*» (Isaacson, 2011, s.150). Vi tolker dette dithen at Jobs i denne situasjon ikke anser form og farge i applikasjonen i tråd med visjonen om «storslåtte produkter». Jobs er i møte med kollegaen dypt nede i detaljene og artikulerer visjonen.

4.1.2.3 Fra visjon til virkelighet

Vi har over sett at Jobs både formulerte og artikulerte flere mål og visjoner for Apple. Noe av det vi har undret oss over, er hvilken innflytelse han hadde på sine kollegaer med tanke på å få de med på å oppnå sine mål og visjoner. Vi dykker ned i noen eksempler som vi mener kan vise at Jobs påvirker sine kollegaers verdier, holdninger og oppførsel, og vil drøfte hvilke faktorer som kan ha forårsaket dette.

Larry Kenyon, en ingeniør som arbeidet med operativsystemet for Macintosh fikk Jobs på besøk en dag på kontoret. Jobs klaget over at det tok for lang tid å starte systemet. Kenyon begynte å forklare hvorfor dette ikke kunne la seg gjøre, hvorpå Jobs avbrøt ham med å si: «*Hvis det kunne redde et menneskes liv, kunne du klart å finne en metode for å fjerne ti sekunder av oppstartstiden?*» (Isaacson, 2011, s.140). Jobs gikk bort til tusjtaflen og beviste at dersom 5 millioner mennesker som brukte Mac kunne spares for 10 sekunder ekstra når de slo på maskinen hver dag, ville det resultere i 300 millioner timer i året, eller til sammen 100 levealdre per år. Ifølge Isaacson lot Kenyon seg imponere over Jobs perspektiver, og noen uker senere kom han tilbake med en oppstart på Mac som var 28 sekunder raskere. Atkinson, en leder i

Apple, uttale «*Steve klarte å motivere folk ved å få dem til å forstå det store bildet*» (Isaacson, 2011, s.140).

I dette eksemplet er Kenyon i starten mest opptatt av å forklare hvorfor dette ikke kan la seg gjøre. Jobs avbryter ham og motiverer og påvirker Kenyon ved å benytte et hypotetisk scenario for å vise at en liten endring kunne få store fordeler. Jobs har uttalt målet sitt tydelig til Kenyon, altså å få ned oppstartstiden på Macintosh. Vi forstår det slik at Jobs her benytter sin ekspertmakt til å få Kenyon med på sitt mål om å redusere oppstartstiden. Det kan antas at Jobs hadde en høy ekspertmakt på grunn av hans unike ekspertise innen teknologi og design, som han opparbeidet seg gjennom sitt banebrytende arbeid med personlige datamaskiner som Apple I og Apple II.

Det kan argumenteres for at Jobs benyttet ekspertmakt ved å matematisk bevise hvordan oppstartstiden ville gi en bedre sluttbrukeropplevelse. Ved at han hadde klokkeetro på at det teknisk kunne la seg gjøre å forbedre oppstartstiden, kan vi anta han også utøvet makt ved å benytte sin ekspertise innen teknologi. Vi kan hevde at Jobs påvirkning var med på å endre holdningen til Kenyon. Ved å sette tingene i perspektiv kunne han få Kenyon til å se verdien i arbeidet han gjorde, og motiverte ham til å arbeide enda hardere for å nå målet, og fikk ham til slutt til å prestere over det han selv trodde var mulig. Dette kan også sees på som en måte å artikulere Jobs visjon gjennom å sette umiddelbare mål som vil støtte opp om visjonen knyttet til gode brukeropplevelser.

Et annet eksempel ser vi da Jobs skulle produsere den første iPhone. Han mente at den burde ha glassskjerm, og ikke plastskjerm som de hadde brukt på iPods, da glass ville føles mer elegant og håndfast. Jobs jaktet derfor etter glass som ville være sterkt nok og ikke få riper i seg. Han kom over et selskap i Asia, som tidligere hadde produsert noe de kalte 'gorillaglass'. Jobs tok kontakt med administrerende direktør Wendell Weeks, for å få ham til å produsere gorillaglass til iPhone. Han ba om så mye gorillaglass de kunne produsere innen seks måneder. Weeks sa at det hadde de ikke mulighet til og at ingen av fabrikkene deres lagde det i dag. Jobs svarte selvsikkert (uten å blunke) «*Jo, du kan klare det. Bare innstill deg på det. Du kan klare det*». Weeks fortalte «*Vi klarte det på under seks måneder. Vi produserte et glass som aldri hadde vært lagd før*» (Isaacson, 2011, s.501).

Jobs er på dette tidspunktet både en populær og ikonisk figur i teknologibransjen. Han var en inspirasjon og et forbilde for mange, og dette gav Jobs en stor referansemakt. Hans suksess og prestasjoner gjorde at mange så opp til ham og hadde respekt for ham. Går vi tilbake til eksemplet med Weeks, er det nærliggende å tro at Jobs her påvirket Weeks til å klare å oppnå målet til Jobs som var sterkt glass uten å få riper ved hjelp av referansemakt.

Vi har i eksemplene med Kenyon og Weeks sett det som kan tyde på at Jobs hadde overbevisende tro på enkelte av sine kollegaer og leverandører. Han inspirerte og motiverte de til å jobbe hardere og mer effektivt for å nå de mål Jobs hadde satt, og han har trolig påvirket de via sin referansemakt og ekspertmakt.

I hvilken grad Jobs også evnet å øke Kenyon og Weeks sin mestringstro, er vanskelig å si, men det kan antas at ved at Jobs fikk begge til å prestere noe de først ikke selv trodde var mulig, trolig har vært med på å øke begge sin egen mestringstro.

Det finnes en rekke lignende eksempler hvor det er rimelig å anta at Jobs økte sine ansattes mestringstro. Et av de er Andy Hertzfeld og Bud Tribble, to av Jobs mest betrodde programvaredesignere. De beskriver en episode hvor Hertzfeld akkurat hadde sluttet seg til Mac-teamet. Steve ville ha prosjektet ferdig til en gitt dato. Hertzfeld tenkte «det er galskap», «det kommer aldri til å gå». Jobs godtok ikke dette, og Tribble forklarte: «*Når Jobs er til stede, må virkeligheten føye seg. Han kan overbevise hvem som helst om praktisk talt hva som helst.*» (Isaacson, 2011, s.135). Resultatet ble at prosjektet kom i mål på tiden Jobs ville at det skulle bli ferdig.

Eddy Cue, leder for internettjenester i Apple uttalte «*What I loved about working for Steve, is that you learned that you could accomplish the impossible. Again and again*» (Schlender & Tetzeli, 2015, s.268).

Wozniak reflekterte også flere ganger over dette, han fortalte: «*Et eksempel var da han ba meg designe Breakout-spillet på noen få dager. Du vet at det er umulig, men på et vis klarer han likevel å få det til å skje*» (Isaacson, 2011, s.136).

Et annet trekk ved Jobs sin verdensanskuelse var at han ofte hadde en todelt måte å dele inn ting på. Folk var enten *opplyste* eller *drittsekker*. Arbeidet var enten *det beste* eller *møkk* (Isaacson, 2011, s. 137). Denne adferden til Jobs kan ha vært med på å påvirke kollegaers attribusjon av ham, og dermed hans påvirkning på dem. Dette kan

også være en av årsakene til at så mange presset seg til det ytterste for å prestere, da Jobs hadde stor referanse og ekspertmakt, og ingen ønsket å havne i *drittsekk* kategorien, men heller ta del i Jobs sitt virkelighetsbilde.

4.1.2.4 Om å ta risiko

Et annet trekk ved karismatiske ledere, er at de evner å påvirke sine følgere blant annet gjennom å bygge tillit ved å ta personlig risiko, som innebærer økonomiske konsekvenser, risiko for å bli avsatt eller degradert, og muligheten for å miste status, makt og kredibilitet (Conger & Kanungo, 1998).

Jobs har gjennom hele sin tid i Apple vist en stor vilje til å ta personlig risiko for å følge sin visjon. Et eksempel er lanseringen av Macintosh i 1994. Jobs tok over ansvaret for Macintosh og hadde en visjon om å lage en brukervennlig, visuell og intuitiv maskin som var estetisk tiltalende (Isaacson, 2011). Han satset mye av selskapets ressurser på utviklingen av Macintosh. Datamaskinen var en radikal nyvinning som var veldig forskjellige fra alt annet som fantes på markedet, og det var ingen garanti for at det ville bli en suksess. Vi kan derfor si at Jobs tok en stor personlig risiko i form av å risikere tap av posisjon, status og makt, og at han ved dette evnet å bygge tillit blant sine kollegaer i Apple.

Da Jobs kom tilbake til Apple i 1997, var selskapet i dyp krise. Etter 10 år ute fra Apple, hadde Jobs fortsatt en veldig sterk tilknytning til sitt første selskap og mange av dets ansatte. John Lasseter uttalte: «*He loved Apple*» «*I mean, he loved Apple the whole time. It was painful for him to watch what was happening to it*» (Schlender & Tetzeli, 2015, s.192). Da Jobs ble ansatt tilbake i Apple tok han en årslønn på 1 dollar i året, og null aksjeopsjoner. Dette overrasket mange, og Ed Woolard som var en del av Apples styre, forsøkte å overtale Jobs til å ta imot en beskjedne aksjetildeling, men Jobs avslo med ordene: «*Jeg ønsker ikke at folkene jeg arbeider med i Apple, skal tro at jeg kom tilbake for å bli rik*» (Isaacson, 2011, s.390). Hadde han godtatt aksjetildelingen, ville verdien i år 2000 ha vært oppe i 400 millioner dollar. I stedet tjente han 2 dollar og 50 cent i denne perioden (Isaacson, 2011).

Dette viste at Jobs tok en stor personlig økonomisk risiko, og var dedikert på å redde selskapet, som han elsket så høyt. Ved at han flere ganger tok personlig risiko, er det sannsynlig å anta at han evnet å skape tillit hos sine kollegaer.

4.1.3 Delkonklusjon

Vi startet dette kapittelet med å drøfte teori omkring karismatisk ledelse opp mot hvordan og på hvilken måte Jobs påvirket sine kollegaer. Vår første sirkelvandring vitner om at Jobs hadde en sensitivitet overfor omgivelsene. Vi har vist til flere eksempler hvor Jobs har vilje og evne til å forstå sin tid.

Han evnet også å skape visjoner og mål som utfordret eksisterende praksiser og standarder. Utsagn fra hans kollegaer vitner også om en regelmessig adferd som fremstår som svært tydelig artikulering av de mål og visjoner han forkynner. Adferden beskrives i form av tilbakemeldinger, men også godt eksemplifisert gjennom hans initiativ til ekskursjon med kollegaene til kunstmuseum med mål om å inspirere til å skape vakkert design.

I flere eksempler har vi sett at Jobs har hatt innflytelse i form av at han har endret holdninger og verdier hos sine kollegaer. Gjennom de eksemplene vi har undersøkt, kan det tyde på at Jobs ble anerkjent av sine kollegaer som en inspirasjonskilde som motiverer dem til å oppnå det som de selv tidligere anså som umulig. Han gjorde dette i stor grad ved bruk av referansemakt og ekspertmakt. Trolig har dette vært med på å øke kollegaenes mestringstro. Vi mener også å se at Jobs har evnet å få sine kollegaer til å akseptere og internalisere hans visjoner i egne handlinger.

Det kommer frem under vår vandring at Jobs elsket Apple. Slik vi ser det kommer dette til uttrykk gjennom at han tok personlig risiko på flere områder. Både i form av økonomisk risiko, men også med fare for tap av status og kredibilitet. Det fremstår at kollegaer i hans samtid opplevde ham på samme vis, og at Jobs på den måten vant deres tillit.

I sum mener vi at Jobs oppfyller alle fasene i Conger og Kanungos teori, og at vi derfor antar at Jobs utøvet karismatisk ledelse. Dette mener vi derfor kan være med å forklare hans påvirkningskraft på kollegaer i Apple.

4.2 DP2: Hvordan kan retorikk forklare Jobs store påvirkning på kollegaer?

4.2.1 Teori

Retoriske ytringer er skapt av mennesker for mennesker, og utføres hele tiden for å overbevise og påvirke (Kjeldsen, 2015). Retorikk er *læren om overbevisende kommunikasjon*. Det er et fag som kan trenes med systematikk og faget strekker seg tilbake til antikken (Gabrielsen & Juul Christiansen, 2010). Faget har vært i stadig endring siden den gang og vært med å prege en rekke andre fagområder som vi har i dag, som eksempelvis psykologi og litteraturvitenskap (Kjeldsen, 2015).

Vi har valgt å vie størst oppmerksomhet til appellen som handler om troverdighet (ethos). Årsaken til valget er at vår forforståelse leder oss til å tro at kjernen i svaret på delproblemstillingen ligger innenfor ethos. Vi lar oss også inspirere av at Aristoteles skal ha hevdet at «talerens moralske personlighet rommer det sterkeste overbevisende moment av dem alle», noe som henleder oss til ethos (Gabrielsen & Juul Christiansen, 2010, s. 108).

4.2.1.1 Den retoriske situasjonen

Det karakteristiske med god retorikk er at talen er tilpasset, hva man taler om, hva man vil med talen, hvem man taler til, hvem man er som taler og hvor man taler. Alle retoriske valg må derfor tas med henblikk på den helhetlige retoriske situasjonen. Skal en person lykkes i sitt forsøk på å utøve overbevisende kommunikasjon må hen derfor være bevisst *den retoriske situasjonen* (Gabrielsen & Juul Christiansen, 2010). Det er fem elementer man da trenger å ha klart for seg. Disse er: 1) *det retoriske problemet*, det vil si den hendelsen eller fenomenet som man vil forsøke å påvirke og endre gjennom sin kommunikasjon, 2) *formålet* eller hva det er man ønsker å oppnå. 3) hvem er *publikum*, 4) *talerens* rolle og posisjon, og 5) *omstendighetene*, som er en samlebetegnelse for faktorer i tid og rom som må hensyntas.

Et dilemma som kommer på halen av underproblemstilling omkring hvordan Jobs bruker retorikk for å påvirke sine kollegaer er: *Hvem* er det han taler til i de ulike retoriske omstendighetene? Når er det vi kan si at publikum er hans kollegaer?

Publikumsbegrepet trenger vi derfor å dvele ved. *Publikum* i en retorisk forstand er ikke likestilt med de tilstedeværende tilhørerne (Gabrielsen & Juul Christiansen, 2010). Det er altså slik at de som hører talen ikke nødvendigvis er i de retoriske omstendighetene. Det kan være en bestemt del av tilhørerne som taleren har en reel mulighet til å påvirke. I retorisk kommunikasjon henvender man seg oftest til en avgrenset og spesifikk gruppe av mennesker. Dette omtales som *det spesifikke publikum* (Kjeldsen, 2015). Når taleren derimot henvender seg til det som kalles *et sammensatt publikum* er det bestående av mennesker med forskjeller i karakter, lojalitet og funksjon .

4.2.1.2 *Retorikkens appell former*

Sentrale elementer i retorikk som har tålt tidens tann er de tre appell formene som Aristoteles kalte *ethos*, *logos* og *pathos* (Gabrielsen & Juul Christiansen, 2010). Pathos er en av veiene til overbevisning som handler om å sette tilhørerne i en bestemt stemning gjennom å vekke følelser i dem. Innenfor logosappellen tar man utgangspunkt i sakens kjerne og overbeviser gjennom argumenter. Den tredje appellformen – ethos - omhandler publikums oppfattelse av talerens troverdighet.

Om en taler vier bevissthet til alle disse appell formene og den retoriske situasjonen under utarbeidelse av sin tale øker sannsynligheten for at man lykkes med intensjonen med sin tale (Gabrielsen & Juul Christiansen, 2010).

4.2.1.3 *Talerens troverdighet*

Denne oppfattelsen kan etableres gjennom det som sies og gjennom det som vises. *Direkte ethos appell* er det som taleren eksplisitt sier om seg selv som taler, og den *indirekte ethos* appellen er det som vises gjennom blant annet språk, struktur og fremførelse (Gabrielsen & Juul Christiansen, 2010). Innenfor retorikk har man siden antikken forsøkt å stadfeste hvilke karaktertrekk som kan styrke en talers ethos og felles for nesten alle disse forsøk er at de tar utgangspunkt i Aristoteles opprinnelige

inndeling i følgende tre karakteregenskaper : 1) Phronesis, 2) Arete og 3) Eunoia (Gabrielsen & Juul Christiansen, 2010). *Phronesis* angår viten og klokskap, og handler om i hvilken grad taleren fremstår kompetent på det område som er relevant for den retoriske situasjonen. *Arete* er det aspektet ved ethos som befatter seg med publikums opplevelse av taleren som sympatisk. De trenger å oppleve talerens motiver og verdier som akseptable for å tolke ham som troverdig. Den siste synsvinkelen på ethos handler om hvordan publikum bedømmer talerens velvilje ovenfor dem. *Eunoia* befatter seg med i hvilken grad taleren tar publikums problemer, erfaringer og verdier på alvor. Dette kan oversettes som *velvilje* og i retorikken kan dette beskrives som den opplevelsen mottakeren har av talerens tjenestevillighet.

4.2.2 Drøfting

4.2.2.1 *Besatt og iscenesatt*

«*En Jobs-presentasjon frigjør en bølge av dopamin i hjernen til alle som hører på*», skrev Carmine Gallo i boken ‘The presentation Secrets of Steve Jobs’ (Schlender & Tetzeli, 2015). Steve Jobs ble av mange ansett som en svært god retoriker. Det er et stort antall opptak tilgjengelig på internett hvor man selv kan teste om utsagnet stemmer for ens egen dopaminproduksjon, selv om effekten av å overvære hans virkelige opptreden trolig ikke kan sammenliknes med å se den samme ytringen på nettet flere tiår senere og i nåtidens horisont.

Jony Ive var en av Steve Jobs’ nære kollegaer og sjefdesigneren i Apple i mange år. Ive beskriver denne evnen til Jobs på følgende vis; «*I [Jony Ive] can feel things intuitively, and Steve [Jobs] could sense the full meaning of what I was getting at [...]* *I would then see him articulate those ideas but in a way that I was completely incapable of doing. And that’s what was so amazing*» (Schlender & Tetzeli, 2015, s. 355).

De berømte produktlanseringene han sto i front for gjennom årene ble i økende grad mer sofistikerte gjennom hans karriere. Jobs mente at produktlanseringene i tillegg til å være salgskunst også bidro til å samle de ansatte og gi energi til selskapet

(Schlender & Tetzeli, 2015, s. 120). Det vitner om en bevissthet og målrettethet hos Jobs hva angår publikum i de retoriske situasjonene han befinner seg i.

Det står å lese hvordan Jobs gjennom sin karriere nærmest var besatt av å raffinere produktlanseringer som dramatiske avdukinger. Dette var en kunst han mestret og la sin flid i (Isaacson, 2011). Han drøftet presentasjoner i lang tid med sine nærmeste, hvor han skrev og omskrev over lang tid i forveien. Hans kone Laurene forteller; *«han lager seks-syv varianter av hver slide [...] jeg sitter oppe med ham natten før presentasjonen mens han gjennomgår bildene. Han blir som besatt. Han gjennomgår alt han skal si og forandrer ett og annet ord, forså å gjennomgå alt om igjen»* (Isaacson, 2011 s. 389). Det fortelles også om en episode hvor Jobs og hans team forsøkte å finne den eksakt rette nyansen av grønn som bakgrunn på en presentasjon. Jobs ble fornøyd først etter flere dager søken. (Isaacson, 2011).

Når så Jobs under et produktshow som regel kom luntene ut på scenen iført jeans og pologenser, med en flaske vann i hånden, var det svært nøye regisserte sceneshow.

Her finner vi det særlig interessant å studere hendelser fra Jobs sitt liv hvor omstendighetene gjorde at han valgte spontanitet og improvisasjon. Vi vil ta for oss ett konkret slikt tilfelle som kan være med å belyse hvordan Jobs bruker retoriske grep for å utøve påvirkning på sine kollegaer.

4.2.2.2 Om å stille sin ethos laglig til for hogg

En talers troverdighet, eller ethos, er knyttet til folks oppfatning av personens karakter, velvilje og kyndighet. Selv om denne oppfatningen er preget av både folks tidligere erfaringer med personen, er hver anledning et tilfelle hvor talerens ethos kan risikere å påføres et innhogg. Vi mener å se at Jobs stadig stiller seg laglig til for slike hogg og i slike anledninger griper dem og bruker dem til sin fordel.

Under utviklerkonferansen for Apple-ansatte i 1997 kommer Jobs ut på scenen og forteller at han ikke har noen presentasjon og at han ønsker å åpne opp for en samtale med publikum. Deretter oppfordrer Jobs de som er til stede i salen til å stille spørsmål. Så myser han mot flombelysningen som er rettet mot ham for å se forsamlingen (Lans, 2020; Tynan, 2015).

Om vi stopper forløpet her et kort øyeblikk, i påvente av den første som melder seg, og tar de retoriske omstendighetene i betraktning, er det i våre øyne en modig handling Jobs her gjør. Salen er fylt med utviklere som jobber for Apple. Det er 5 måneder siden Jobs inntok Apple igjen etter å ha vært ute av selskapet i 11 år. Apple kan sies å være et synkende skip når Jobs gjorde sin retur til Apple, i den forstand at Apple hadde store løpende finansielle tap og en dalende aksjekurs (Schlender & Tetzeli, 2015). Ledelsen hadde i lengre tid forsøkt å selge Apple blant annet fordi konkurs truet. Jobs er formelt bare en «rådgiver for styreformannen» i selskapet (Isaacson, 2011, s. 328). Det er likevel på dette tidspunktet det fremkom i et intervju i Financial Times noen måneder før konferansen at «Jobs er makten bak tronen» og «han står visstnok bak avgjørelsene om hvilke deler av Apples virksomhet som skal kuttes» (Isaacson, 2011, s. 333). Et av de tiltak som Jobs gjorde etter at han kom tilbake var å kutte kraftig i antallet produkter og tjenester selskapet hadde satset på. Jobs begrunnet dette med at Apple bare ville overleve om selskapet fokuserte på færre produkter. Det førte til store mengder oppsigelser og en rekke produkter og prosjekter ble skrinlagt. (Isaacson, 2011). Det er derfor rimelig å anta at mange av utviklerne i salen hadde gjennomlevd store endringer den siste tiden. Flere tilhørere hadde trolig kjent på det enhver stolt fagperson misliker sterkt: at det produktet man har lagt sin sjel i blir terminert.

Her står Jobs i en visuell observerbar relasjon til en gruppering av kollegaer i form av Apples utviklere. I begge ender av denne relasjonen kan det sies å være makt. Man kan med rette hevde at det er en ubalanse i vektingen mellom de to partene, men det er en gjensidighet med en utveksling i begge retninger i relasjonen. Dette kan sees i lys av James Colmans teori om makt som produkt av interesse og kontroll (Engelstad, 2005). Jobs har kontroll over midlene og prioriteringene som selskapet velger, og han er samtidig helt avhengig av utviklernes lojalitet, tillit og støtte. Det kan hevdes at det er utviklerne som kan realisere og gjør mulig de visjoner Jobs artikulterer. Her er det relevant å minne om at retorikken blir beskrevet som *den åpne hånden*. Med det menes at retorikken kan appellere til mange, men kan ikke tvinge noen. Kjeldsen hevder «*Talerens makt er stor, men mottagerens er større*» (Kjeldsen, 2015, s. 332). Han begrunner det med at vi mennesker er aktive i vår fortolkning av budskap.

Mottakerens posisjon og holdning er bestemmende for virkningen av enhver retorikk. Utviklerne *kan velge* å forlate Apple og Jobs. Eller de kan følge ham.

Jobs har på dette tidspunktet vært en offentlig og velkjent person i mange år, og flere av tilhørende har trolig hatt Jobs som leder tidligere. Derfor har Jobs et betydelig *innledende ethos* gjennom publikums forhåndsoppfattelse av ham. Innledende ethos hevdes å være basert på publikums kjennskap til blant annet talerens tidligere handlinger og uttalelser, og kan sies å være forutsetning for den ethos taleren skaper under sin tale (Kjeldsen, 2015). Når Jobs returnerte til Apple var det ifølge hans biografier til stor glede for mange av de ansatte i selskapet. (Isaacson, 2011; Schlender & Tetzeli, 2015). Man kan i lys av teorien om innledende ethos appell anta at troverdigheten til Jobs var høy på det tidspunktet han kom tilbake til Apple, men at der han står på scenen og myser, fem måneder senere kan anta at dette har endret seg til det verre. Trolig er Jobs troverdighet svekket i utviklernes perspektiv som følge av de nevnte store endringene.

Avledet ethos er den ethos avsender tildeles under sin kommunikasjon med publikum. Under talen vil det skje en vekselvirkning mellom den innledende og den avledede ethos, som fører frem til såkalt *endelig ethos*, som er det inntrykket tilhørerne har når man er ferdig med å kommunisere. Kjeldsen sier det godt når han skriver at ethos er et dynamisk fenomen, og «*som i konkrete situasjoner hele tiden må forhandles og er under angrep. Hver situasjon skaper en ny endelig ethos – styrket eller svekket.*» (Kjeldsen, 2015, s. 134)

Derfor anser vi dette øyeblikket, der Jobs står og myser mot innkommende og uforutsigbare spørsmål som en risiko for Jobs. En risiko for at han ikke klarer å overbevise forsamlingen om at den valgte retningen for selskapet er den rette. En risiko for at han blir svar skyldig. En risiko for at han ikke fremstår troverdig.

Det tilstedeværende publikummet kan observere denne risikovilligheten og vi mener det kan hevdes at Jobs gjennom denne handlingen har startet å score avledet ethos gjennom en indirekte ethos-appell.

4.2.2.3 *Ethos dyd i et pappkrus*

Vi kan anta at Jobs foretar en bevisst handling under disse omstendighetene når han unnlater å stille med en gjennomarbeidet presentasjon og heller velger å gå i dialog med forsamlingen. Dette valget begrunner han innledningsvis ved følgende utsagn etter at han har satt seg ned: «*I just wanted to come and have a chat this morning...I didn't want do a big fancy presentation...I want to talk about whatever you want to talk about*» (superapple4ever, 2011, 03:00-03:20).

Dette forsterker han ytterligere gjennom ulike signaler som kan kategoriseres som indirekte ethos appell. Man kan legge merke til i denne situasjonen at Jobs kommer inn på scenen med et pappkrus i hånden. Han er iført en lappet olabukse og sort genser med hals. Han setter seg på en krakk fremst på scenen med et åpent og avslappet kroppsspråk. Her ligger det i våre øyne en sterk indirekte ethos appell som gir oss som tilskuere en opplevelse av en person som ønsker å ha «en kaffeprat med gode kollegaer». Mer presist mener vi å se at Jobs aktivt forsøker å styrke verdifelleskapet han har med publikum. Dette kan sees i lys av ethos dyden arete, hvor Jobs gjennom de signaler han gir, indirekte fremstår sympatisk for publikum. Signalene kommer i form av et rolig kroppsspråk og de follede hendene rundt pappkruset. Signalene kommer mer eksplisitt i form av ordene han velger: «*whatever you want to talk about*». Det er som han sier at jeg er nysgjerrig på hva dere tenker, og er opptatt av det. Det er sympatisk. Og kanskje det er slik Jobs resonerer når han velger denne retoriske handlingen? Han har åpenbart vært hard mot både selskapets folk og produkter, og det er sannsynlig at det å fremstå sympatisk blir viktig. Vi mener vi er vitne til en taler som har lest den retoriske situasjonen godt og som vinner ethos i kontekst av arete fra han setter foten på scenen.

4.2.2.4 *Ethos og logos i samspill*

Både denne eksplisitte invitasjonen til åpen dialog og de implisitte signalene, i form av kroppsspråk og det uformelle, førte til en 70 minutter lang samtale med publikum. I denne spørsmål-og-svar-seansen besvarer Jobs forsamlingen svært detaljert på spørsmål knyttet til en rekke fagområder, i tillegg til at han gir argumentasjon for de strategivalg som selskapet er i ferd med å realisere. Spørsmålene strekker seg over et mangfold av områder som blant annet datamaskinarkitektur, produktdesign,

produktutvikling og markedsføring. I våre øyne argumenterer han overbevisende i svarene han gir forsamlingen på tvers av disse områdene. «Våre øyne» baseres på en forståelseshorisont som ligger 26 år senere i tid, hvor vi befinner oss tett på disse fagområdene i dag. Vi vil mene at det ligger en sterk logos appell i form av hans argumentasjon i denne seansen gjennom de svarene Jobs gir. Jobs evne og vilje til å fordype seg faglig bekreftes også av hans kollega Susan Barnes som ledet Mac-prosjektet. Hun fremhever og roser hans dedikasjon og evne til å raskt forstå hva prosjektet jobbet med, og hvilken stor positiv betydning dette hadde. Hun påpeker verdien av å ha en leder som lett forstår og forteller: *«he was intellectually right up there with you»* (Schlender & Tetzeli, 2015, s. 82)

Kjeldsen hevder at logos, i form av overbevisende argumentasjon, vil styrke talerens troverdighet (ethos) og at tilsvarende vil talerens troverdighet styrke argumentasjonen. (Kjeldsen, 2015). Kjeldsen mener at ethos er uatskillelig fra logos fordi det å bøye seg for kompetanse vanligvis er smartest og det mest rasjonelle vi kan gjøre. Han begrunner dette med at individets direkte innsikt begrenses av samfunnets stigende kompleksitet, spesialisering og teknologisering. Det er usikre tider for de Apple-ansatte, i et selskap på konkursens rand. Salen er fylt med kollegaer som trolig er spesialiserte innenfor sine områder. Jobs formidler en helhet og går i dybden på en rekke fagområder. Phronesis er den ethos dyden som handler om å fremstå med klokskap og fornuft innenfor det aktuelle tema talen handler om. Phronesis kan hevdes å være en sterk bidragsyter til ethos appellen der Jobs tilsynelatende uanstrengt forflytter seg som følge av de ulike spørsmålene fra ett fagområde til ett nytt gjentatte ganger. I lys av dette perspektivet er det rimelig å anta en sterk og samvirkende logos- og ethos appell som treffer publikum ut fra Jobs formidling denne dagen.

4.2.2.5 *Eunoia - om å ville publikum det beste*

Ethos-dyden eunoia handler om å bruke argumenter og eksempler som passer inn i og anerkjenner publikums erfaringsverden (Kjeldsen, 2015). Vi mener å se Jobs demonstrerer denne dyden i praksis når han besvarer det første spørsmålet fra salen under utviklerkonferansen i 1997: *«I know some of you spend a lot of time working on stuff that we put a bullet in the head of. I apologize. But Apple suffered for several*

years from lousy engineering management. [...] Good engineers – lousy management». Her fremviser Jobs en forståelse og en anerkjennelse for alt det arbeidet som er nedlagt i produkter som Apple nå ikke lenger skal satse på. Han anerkjenner ingeniørene og fremmer en unnskyldning for produkter man har valgt å legge ned. Jobs tar med dette utviklerne på alvor og krediterer dem som dyktige ingeniører. Her kunne vi skrevet 'kollegaene' fremfor 'utviklerne', men det dukker her opp et interessant perspektiv relatert til begrepet *det sammensatte publikum*. Jobs kan hevdes å stå ovenfor et slik sammensatt publikum i vårt eksempel. Da omtaler vi publikum som de som er tilstedeværende og de som ikke er det. I denne retoriske situasjonen står Jobs dermed i fare for å komme med argumenter og utvise holdninger som støtter en gruppering (utviklerne og ingeniørene), men som står i motsetning til en annen (ledelsen i bred forstand). Det kan tolkes slik at Jobs sier rett fram at ledelsen (management) har vært elendig og at de har gjort ukloke valg i sin produktstrategi. Jobs bruker så dette til å forklare det uføret som Apple har havnet i. Ethos appellen i den gruppering av publikum som representerer ledelsen kan man anta trekker i negativ retning som følge av dette utsagnet. Biografiene vi nå kan lese i ettertid viser at det i tiden omkring konferansen pågår en maktkamp i Apple (Isaacson, 2011; Schlender & Tetzeli, 2015). Lojaliteten blant utviklerne og ingeniørene kan regnes som en viktig maktbase for Jobs. At Jobs velger å bruke retorikk til å styrke sin ethos hos utviklerne og ingeniørene på bekostning av ledelsen kan være veloverveid i denne konteksten.

På den annen side kan det være at Jobs gjennom dette utsagnet styrker sin ethos på tvers av disse grupperingene grunnet en helt annen type appell. Det fremstår i våre øyne som Jobs snakker med en høy grad av autentisitet under dette utsagnet og man kan tolke det dithen at vi er vitne til en fra ledelsen i selskapet som tar «bladet fra munnen» og innrømmer ledelsens svake prestasjoner i fortiden. I Kjeldsens bok refereres det til Anders Johansen som i sin bok «Talerens troverdighet». Der beskriver Johansen *autentisitet* som en av de mest moderne troverdighetsverdiene. Han mener det er mulig at dette kan være en hittil ubeskrevet og selvstendig ethos dimensjon, hvor taleren *er seg selv* (Kjeldsen, 2015, s. 123). I antikken var den naturlige talen utgangspunktet. Gjennom finsliping og kultivering av den retoriske kunsten skulle den virkelig gode og troverdige veltalenheten tre frem. For den

autentiske taler gjelder det motsatte. Her skaper taleren troverdighet gjennom tilsynelatende mangel på bearbeiding og retorisk kultivering og fraværet av et åpenbart ønske om å påvirke. Kjeldsen/Johansen mener blant annet at taleren her må fremstå ærlig, personlig og ekte engasjert. Slik vi observerer Jobs i opptaket fra 1997 passer beskrivelsen svært godt fra han entrer scenen for en «chat» til han avslutter 70 minutter senere.

Det er utfordrende å bedømme konsekvensene av Jobs retoriske valg under utviklerkonferansen i 1997, men en indikator på troverdighetsnivået kan være mottakelsen under hans neste store offentlige opptreden to måneder senere. Stedet er Macworld-konferansen i Boston. På det tidspunktet har Jobs formelt blitt innsatt som midlertidig CEO og 5000 mennesker har troppet opp. Han blir mildt sagt mottatt med stormende jubel og for å bruke Isaacsons ord: «*De kom for å se den hjemvendte helten og finne ut om han virkelig var klar for å lede dem igjen*» (Isaacson, 2011, s. 347). I lys av retorikk står Jobs der med en ny tildelt innledende ethos og en anledning til å forhandle om en ny avledet ethos.

4.2.3 Delkonklusjon

Vår andre hermeneutiske sirkelvandring forteller oss at Jobs gjennom hele sin karriere hadde oppmerksomhet rettet mot retorikk og overbevisende kommunikasjon, både med henblikk på salg til forbrukerne og med mål om å påvirke sine følgere.

Eksemplene trukket frem og utsagn fra hans nære kollegaer vitner om en person med ekstraordinære retoriske ferdigheter slik vi tolker det. Jobs våget ofte å stille seg i posisjon hvor hans ethos *kom under angrep*, for å bruke Kjeldsens ordvalg. Det viser seg gjennom vårt eksempel fra utviklerkonferansen i 1997, og andre retoriske situasjoner hvor han kan observeres. I våre øyne vitner det om Jobs tro på egne evner og det å lykkes med bruk av talens makt. Det fremstår for oss at han grep anledningen til påvirkning i de retoriske situasjonene mesterlig, både med og uten en streng regi.

Vi mener også å se at Jobs vilje og evne til å fordype seg i svært mange fagområder gir ham en stor påvirkningskraft på hans kollegaer, gjennom samspillet mellom ethos og logos appell.

Rammen i denne oppgaven gjør at vi har måttet velge ut noen få glimt fra Jobs ytringer når vi skal forsøke å forstå hans påvirkningskraft gjennom perspektivet av retorikk, og hvordan han maktet å artikulere sine visjoner til kollegaer. Dette glimtet opplever vi likevel representativt for mange av hans opptredener.

4.3 DP 3: I hvilken grad utøvet Jobs autentiske ledelse for å påvirke kollegaer i Apple?

4.3.1 Teori

For å utforske denne problemstillingen har vi valgt å sette ekstra søkelys på autenticitet og autentisk ledelse ved å se på Steve Jobs sine negative sider. Vi er nysgjerrige på om noen av hans tydelige negative sider faktisk bidro til at han utøvde autentisk ledelse i høyere grad og påvirket sine kollegaer. Vi har valgt å bruke teori om autentisk ledelse fra Rob Goffee og Gareth Jones samt utvalgt teori fra filosof Charles Taylor.

4.3.1.1 Robert Goffee og Gareth Jones; Autentisk ledelse

Autenticitet beskrives av Robert Goffee og Gareth Jones som ett hovedelement for å oppnå effektivt lederskap. I sin teori trekker de frem tre kritiske elementer som må være på plass for å utøve autentisk lederskap (Goffee & Jones, 2015).

Den første er at ledere over tid må vise samsvar mellom sine ord og sine handlinger. De vil da oppleves som genuine i sin væremåte og dermed autentisk. Den andre er at ledere, uavhengig av rolle og kontekst som de befinner seg i, må formidle en konsekvent underliggende rød tråd om seg selv og sine verdier. Det tredje punktet som trekkes frem, som også er det området som er minst forsket på, er at autentiske ledere utstråler en slags indre ro. Autentiske ledere trives med seg selv og er komfortabel med hvem hen er og hvor hen kommer fra.

Teorien deres sier videre at for å få noen til å følge deg så må du bygge relasjoner med de du vil lede, og for å lykkes med dette så må du være mest mulig deg selv. Du må vite hva som er dine verdier, etterleve disse og bruke det som er unikt ved deg.

Autentiske ledere bruker aktivt sine unike karaktertrekk til å få andre til å følge seg. Samtidig beskriver Goffee og Jones at de mest effektive ledere er de som er “autentiske kameleoner”. De evner å være seg selv, men de klarer også raskt å sense sine omgivelser og tilpasse seg den situasjonen de er i. En autentisk leder skal dermed vise sine svakheter, men ikke for mange av dem. De skal kjenne seg selv og vise hvem de er, men de skal kun gjøre det akkurat nok til å påvirke andre i den retningen de ønsker. Ved å identifisere og bruke sine egne unike forskjeller, svakheter og styrker viser autentiske ledere at de også bare er mennesker. Dette vil kunne inspirere følgere til å bruke sin energi og talent til å hjelpe leder å nå sine mål (Goffee & Jones, 2015).

4.3.1.2 Charles Taylor og etisk individualisme

Filosof Charles Taylor har vurdert individualisme i moderne tid opp mot autenticitet og sammenlikner individualismen med kunstnerisk virksomhet da det handler om å skape noe originalt (Taylor, 1998).

Taylor mener at det i vår moderne tid er sider ved individualisme som er etisk legitim fordi det handler om autenticitet. Taylor skiller autenticitet fra den individualisme som har vært knyttet til narsissistiske former for selvdyrking. Autenticitet er noe annet enn å slutte å handle moralsk i møte med andre som narsissismen gjør. Det å være autentisk betyr å finne sin egen originalitet og vise troskap og ærlighet til denne. Det holder ikke å bare finne originaliteten, den må også tydelig artikuleres og det er sentralt å unngå å kopiere andre. Det er først når vi lar originaliteten få rom og vi lar den komme til ordet at den blir til. Taylor mener at autenticitet handler om å være tro, ærlig og sann mot ens egen originalitet. En måte å fremstille denne originaliteten på er å si at «bare jeg er meg» og jeg bør derfor vise troskap til det som er unikt ved meg (Alm, 2012, s 109). Det kommer i teorien ikke tydelig frem om den troskap man skal vise til sin originalitet kun er ment mot de verdifulle og forsvarlige sidene sine eller om de også skal rettes mot menneskets feiltrinn, mangler og skyggesider. Taylor

skiller heller ikke ved personlighetstyper når han utformer begrepet autentisitet. Selv om Taylor ikke eksplisitt tar stilling til om dette innebærer å leve i troskap også til sine mørke sider, sier han at det å leve i tråd med sin originalitet og å være tro mot dette er et viktig ideal for å realisere seg selv som enkeltindivid. Da kan man etisk sett ikke komme bort i fra at originalitet også innebefatter ærlighet om sine feil, mangler og mørke sider. Noe annet ville bety at man ikke forholder seg til alle sider ved ens originalitet som må kunne tolkes som at man da lever et inautentisk liv (Alm, 2012, s. 112-113). I sin bok «Yrkesetikk utfordringer for næringsliv og finans» skiller Kristian Alm mellom to typer autentisitet; positiv autentisitet og negativ autentisitet som er innbyrdes relatert og avhengig av hverandre. Ved å sette ord på noe originalt positivt ved seg selv kan man unngå å kopiere andre. Man kan også unngå å kopiere andre ved å sette ord på noe originalt negativt ved seg selv. De to former for autentisitet er avhengig av hverandre, og en forutsetning for å etablere en positiv autentisitet er at man kan utforme en negativ autentisitet. (Alm, 2012, s. 115).

4.3.2 Kritikk til teorien

Vi stiller oss noe undrende til Goffee og Jones sin teori om at autentiske ledere skal være både passe autentiske og kameleoner som tilpasser seg situasjoner, samtidig som de skal være ekte og tro til sine verdier. Dette oppleves som noe motstridende. Teorien til Robert Goffee og Gareth Jones sier mindre om autentisk ledelse sett opp mot organisasjons- og nasjonskultur. En undersøkelse gjennomført av Ragnild Kvålshaugen i 2007 viste at hva som oppleves som autentisk ledelse i stor grad er knyttet til både organisasjonskultur og nasjonskultur (Kvålshaugen, 2007, s. 23-24). Kulturforskjeller i amerikansk og norsk næringsliv er noe vi er oppmerksomme på når vi tolker Steve Jobs som leder. Vi tre som skriver denne oppgaven jobber i norsk kultur og vi har med oss våre fordommer når vi setter lyskastere på Steve Jobs med teorien.

4.3.3 Drøfting

I drøftingen ser vi nærmere på om Steve Jobs påvirket kollegaene sine ved å finne og artikulere sin egen originalitet. Vi legger i denne problemstillingen spesielt vekt på å

drøfte Jobs sine negative sider. Vi ser også på Steve Jobs opp mot de kritiske elementene for autentisk ledelse fra teorien til Goffee og Jones.

4.3.3.1 Autentisk drittsekk

«Så du har avdekket det faktum at jeg er en drittsekk. Hvorfor er det en nyhet?»

- Steve Jobs til Fortunes sjefsredaktør Andy Serwer i 2008 (Isaacson, 2011, s. 506)

Steve Jobs blir beskrevet som en karismatisk og innovativ leder, men han behandlet også noen kollegaer svært dårlig. Det finnes mange eksempler som tydelig viser hvordan Jobs behandler kollegaer nedlatende og respektløst. I Apple runde 1, når Lisa og Macintosh divisjonene slo seg sammen til en avdeling sa han direkte til de som hadde jobbet med Lisa; «*Dere feilet, dere er B laget, B spillere*» (Isaacson, 2011, s. 203). Flere år før denne hendelsen var Jobs selv en del av teamet som lagde Lisa maskinen og han ble da sparket ut av teamet grunnet dårlig oppførsel (Isaacson, 2011). Etter at han i 1997 gjorde comeback i Apple, beskrevet som Apple runde 2, adresserte han sin reklamedirektør for iPad på denne måten; «*Your commercials suck ... The iPad is revolutionizing the world, and we need something big. You've given me small shit*» (Germain, 2017, s. 137). Chrisann Brennan, Jobs' tidligere kjæreste og mor til hans datter Lisa, forsterker disse inntrykkene i sin bok «The Bite in the Apple». Her skriver hun om hvordan Jobs til tider kunne være både dømmende og aggressiv, og at han ofte skjemmet ut kollegaer offentlig hvis de ikke levde opp til hans forventninger (Brennan, 2013).

Når vi retter en lyskaster mot Steve Jobs sett utenifra er det lett å argumentere for at han til tider var en ordentlig drittsekk mot sine kollegaer. Observasjonen forsterkes i sitatet fra Mac-designer Bill Atkinson som var en A-spiller i Jobs sine øyne. Han uttalte om Jobs; «*Det var vanskelig å arbeide under Steve, fordi han hadde en skarp inndeling i guder og tullinger. Tullingene, som kunne være hardtarbeidende ingeniører, følte at de hadde liten mulighet til å bli verdsatt og heve seg over sin lave status*» (Isaacson, 2011, s. 137).

Ifølge Charles Taylor sin teori er det sider ved moderne individualisme som er etisk legitimt grunnet autenticitet. Han sier også at det ikke betyr å handle umoralsk i møte

med andre mennesker (Alm, 2012, s 109). Når vi retter vårt blikk mot Steve Jobs med denne delen av teorien, berøres vi sterkt av våre fordommer og tolker det dithen at han ved flere anledninger handlet umoralsk mot kollegaer. Noe som ikke støtter idealet for autentisitet.

På den annen side vil en autentisk leder aktivt bruke sine unike karaktertrekk til å få andre til å følge seg (Goffee & Jones, 2015). Steve Jobs sitt aggressive lynne, intensitet og brutale ærlighet mot kollegaer finner vi igjen over en lang tidshorison. Dette oppleves som en måte å formidle en konsekvent rød tråd om seg selv. Det at han av flere ble oppfattet som en drittsekk kan i så måte sees på som et av hans unike karaktertrekk. Han var bevisst brutalt ærlig og uttalte selv om den tøffe behandlingen av sine kollegaer; *«jobben min er å si fra når noe suger, ikke å sukre pillen»* (Isaacson, 2011, s. 591).

Vi går tilbake til hans eget sitat tatt fra slutten av hans aktive tid i Apple i 2008 når han sier *«Så du har avdekket det faktum at jeg er en drittsekk. Hvorfor er det en nyhet?»* (Isaacson, 2011, s.506). Akkurat dette eksempelet var et argument Jobs brukte mot Fortunes sjefsredaktør for å prøve å stoppe en artikkel om hans daværende helsesituasjon, men det forsterker vår observasjon om at det å oppføre seg som en drittsekk var en konsekvent rød tråd i Jobs lederskap. Han gjør dette ved flere anledninger også når han vet at han skal dø av kreft. Avslutningen på karrieren til Steve Jobs skulle krones med et intervju mellom Steve Jobs, Andy Grove og Michael Dell, men bare noen få dager før intervjuet melder Jobs avbud med følgende beskjed; *«Hvis de spør hvorfor, får dere heller bare si at jeg er en drittsekk»* (Isaacson, 2011, s. 508).

4.3.3.2 Originalitet – det å vise troskap også til sine skyggesider

«Jeg er den jeg er, og du kan ikke vente at jeg skal være noen jeg ikke er»

- Steve Jobs svar til Walter Isaacson når spurt om hvorfor han noen ganger er så slem mot sine kollegaer (Isaacson, 2011, s. 591).

Ifølge Charles Taylor, er autentisitet knyttet tett opp til det å finne sin egen originalitet og vise troskap og ærlighet til denne. Det holder ikke å bare finne originaliteten; den må også tydelig artikuleres og det er et poeng å unngå å kopiere

andre. Autentisitet handler om å være tro, ærlig og sann mot ens egen originalitet. Dette vil også innbefatte ærlighet og troskap til sine feil, mangler og mørke sider (Alm, 2012). Som «drittsekk» eksemplene over tydelig viser behandlet han noen ansatte svært dårlig igjennom hele sin tid i Apple. Ut ifra både kollegaer og Steve Jobs sine egne uttalelser kan det derfor tolkes som om han lot sin negative autentisitet komme til uttrykk. Sitatet «*Jeg er den jeg er, og du kan ikke vente at jeg skal være noen jeg ikke er*» (Isaacson, 2011, s. 591) kommer rett fra Steve Jobs sin munn og er en tydelig måte han fremstiller sin originalitet på. Med disse ordene er det som om han ser oss dypt inn i øynene og sier «ja, jeg er en drittsekk, men det er faktisk fordi jeg er ekte». Det kan igjen derfor argumenteres for at ved å tydelig artikulere og la noe «unikt negativt» få komme til ordet, vil dette bidra til å skape en originalitet. Dette kan tolkes som om at Steve Jobs var tro, ærlig og sann til sin egen originalitet som bidro til at hans kollegaer opplevde han som autentisk.

Vi kan på motsatt side tolke at Jobs' stahet og dedikasjon til produktene han lagde kan sees som et uttrykk for hans unike positive sider. Jobs var tydelig på hva han ønsket å oppnå med Apple, og han var villig til å jobbe hardt og ta store risikoer for å oppnå dette målet. På den måten kan det sies at Jobs utøvet autentisk ledelse, da hans knallharde dedikasjon til Apple produktene var i tråd med hans egne verdier og overbevisninger. Samtidig kan Jobs' påvirkning via autentisk ledelse ha vært begrenset av hans egen tro på at kun hans visjon var den eneste riktige veien å gå, og at alle andre meninger eller perspektiver var feil. Det at Steve Jobs var svært sta og bestemt i sin tilnærming til å utvikle produkter kan ha ført til at noen ansatte følte seg begrenset i sine muligheter til å bidra til virksomheten på en meningsfull måte (Isaacson, 2011). På den annen side handler autentisk ledelse om å være sann og ærlig med seg selv og andre. Steve Jobs var kjent for å være ekstremt dedikert til Apple og til produktene han skapte. Han var også åpen om sine egne feil og mangler, og var ikke redd for å ta ansvar når ting gikk galt. Det kan derfor argumenteres for at Jobs evnet å gi rom for både sine unike negative og unike positive sider på en måte som gjør han utøvde autentisk ledelse og påvirket kollegaer via dette.

4.3.3.3 *Steve kameleon*

Goffee og Jones beskriver i sin teori at de mest effektive ledere er autentiske kameleoner som evner å tilpasse seg situasjonen og samtidig bruke sine unike

karaktertrekk til å få andre til å følge dem (Goffee & Jones, 2015). Vi finner flere eksempler på at Steve Jobs er dyktig på å tilpasse seg situasjoner for å få igjennom sin vilje. Et godt eksempel på dette er hvordan han, etter å ha returnert til Apple i 1997 aktivt arbeidet for å undergrave daværende CEO, Gil Amelio, med mål om å ta tilbake makten i selskapet. For å oppnå dette bygget han først tillit til den nye CEO-en ved å gi ham masse positiv oppmerksomhet. Deretter ga han Amelio rådet om å kutte et produkt som kunne ha vært svært lønnsomt for Apple. Amelio fulgte rådet, som førte til at Apple ytterligere forverret sin økonomiske situasjon. Kort tid etter praterte Jobs like etter negativt om Amelio til daværende styreformann i Apple Ed Wollard; «*Gil er den verste topplederen jeg noen gang har sett, og hvis man trengte lappen for å bli toppleder, ville han ha dumpa*» (Isaacson, 2011, s. 334). Det finnes også en rekke andre eksempler hvor Jobs tydelig tilpasser seg situasjoner for å oppnå sine mål. Blant annet når han villeder Amelio om sitt eget aksjesalg i Apple som resulterer i at Apple sin CEO sender ut en pressemelding til markedet som er usann, eller når han inviterer Amelio og hans kone ut på middag og sjarmerer og forfører begge til å tro at han liker og respekterer dem, før han like etter får Amelio sparket ut av Apple (Isaacson, 2011, s. 332-337). Mac-designer og Apple ansatt Bill Atkinson har uttalt om Steve Jobs; «*Han kan lure folk til å tro på sitt syn siden han personlig har internalisert det*» (Isaacson, 2011, s 136).

Eksemplene støtter at Jobs hadde en stor bevissthet og målrettethet hva angikk sitt publikum i de retoriske situasjonene han befant seg i, som omtalt i kapittel 4.2. Dette var ikke bare produktlanseringer som var nøye regissert, men også situasjoner med svært sentrale kollegaer i Apple når han følte behov for dette. Det å være brutalt ærlig er også noe som gikk tydelig igjen i hans lederskap. Det kan derfor argumenteres for at Jobs evnet å tilpasse seg situasjoner via en kombinasjon av nøye planlagt isenesettelse i kombinasjon med ærlighet.

4.3.3.4 Utvalgt og Zen

Autentiske ledere utstråler en slags ro og er komfortable med seg selv og hvor de kommer fra (Goffee & Jones, 2015). Steve Jobs ble adoptert bort da han ble født og hans adoptivforeldre sa tidlig at han var utvalgt og spesiell. Han sier selv i intervju med Walter Isaacson helt på slutten av sitt liv; «*Jeg har alltid følt meg spesiell. Foreldrene mine fikk meg til å føle meg spesiell*» (Isaacson, 2011, s. 23). Det er

interessant å bruke dette eksempelet da dette er noe han sier om seg selv. Her får vi derfor ett innblikk i Steve Jobs sin forståelse av seg selv. Jobs sin kollega Andy Hertzfeld i Apple forsterker denne forståelsen ved å beskrive Jobs på denne måten; «Jobs mener at det finnes få personer som er spesielle- folk som Einstein, Gandhi og guruene han møtte i India. Han mener han er av samme sort» (Isaacson, 2011, s. 137). Det at Jobs beskriver seg selv som spesiell og at kollegaer gjør det samme kan tolkes mot at Steve Jobs var åpen og ærlig med hvor han kom fra, og var veldig komfortabel med seg selv og sitt opphav. Jobs var åpen til sine kollegaer om at han var adoptert bort og om at han følte seg utvalgt og spesiell.

På den andre siden når vi sitter her utenfor og ser inn på Steve Jobs ser vi ikke en mann som lyser en indre ro. Han var en leder som ville ha fullstendig kontroll over alt han gjorde og skapte. Som leder oppleves han som detaljstyrende, anspent og med et aggressivt lynne mot flere kollegaer. Det er derfor vanskelig å se for seg at han er en som utstråler ro i de situasjonene vi har beskrevet. Hans utålmodighet og intensitet kommer også tydelig frem ved at han var dårlig til å inngå kompromisser og ved at han blandet seg inn i det meste. Hans kollega og venn Steve Wozniak uttalte etter at Macintosh prosjektet gikk høyt over budsjett på grunn av noe han mente skyldtes Steve Jobs sin heftige innblanding og detaljstyring; «Steve kunne ha bidratt uten å terrorisere folk» (Isaacson, 2011, s. 141). Intensiteten hans knyttet hans personlighet og produktene han skapte sammen. Noen ganger kunne intensiteten være sjarmerende og andre ganger kunne det virke skremmende på kollegaer (Isaacson, 2011). Det kan derfor tolkes som om Steve Jobs ikke nødvendigvis var en leder som alltid utstrålte en slags indre ro og balanse ovenfor sine ansatte.

4.3.4 Delkonklusjon

I vår siste sirkelvandring har vi forsøkt å belyse i hvilken grad Jobs utøvet autentisk ledelse for å påvirke kollegaer i Apple. I vesentlig grad har vi fått bekreftet vår forforståelse om at Steve Jobs var hard, krevende og detaljorientert overfor sine kollegaer. Vi mener også å ha oppdaget dette som en rød tråd i hans lederskap. Hans aggressive lynne og brutale ærlighet mot kollegaer i kombinasjon med hans ekstreme dedikasjon og produktfokus har bidratt til å artikulere og skape Steve Jobs sin originalitet. Dette har tilsynelatende bidratt til at hans kollegaer har oppfattet han som autentisk. Selv om hans tidvis brutale lederstil ikke er i tråd med autentisitetens

idealer, var han konsekvent ved å la både sine unike positive og negative sider være en del av hans lederskap. En sentral del av autentisitet er å være tro mot ens egen originalitet, og å vise troskap og ærlighet til denne. Vi mener å se at Steve Jobs nettopp var tro mot sin egen originalitet. Jobs skapte derfor som en «god kunstner» sin egen unike form og stemme, og unngikk å kopiere andre. Vi kan ikke finne at Jobs utstrålte en ro i sin tid hos Apple, til det var han for intens og brutal i sin væremåte mot kollegaer. Tross dette har trolig Steve Jobs påvirket kollegaer via autentisk ledelse i større grad enn vår opprinnelige forståelse.

5 Oppsummering og konklusjon

De hermeneutiske sirkelvandringene foretatt i denne oppgaven har gitt oss et dyptgående innblikk i Steve Jobs som leder. Vår forståelse har både endret seg og forsterket vår forforståelse underveis. Vi opplever å ha kommet stadig nærmere ham som et helhetlig menneske.

Vår forforståelse avdekket en tendens til å trekke likhetstegn mellom personen Steve Jobs og selskapet Apple. Det førte oss til et ønske om å gå dypere ned i hva som kan forklare påvirkningskraften hans på kollegaer i Apple.

Det er skrevet svært mye om Steve Jobs. Han har blitt analysert i ulike perspektiver av akademikere, journalister, studenter og andre nysgjerrige. Det er også en stor mengde videoklipp hvor vi i ettertiden kan observere Jobs. Vi har benyttet oss av både skrevne og visuelle kilder i besvarelsen av denne oppgaven.

Vi har benyttet teori omkring karismatisk ledelse, retorikk og autentisk ledelse som en lyskaster for å forstå Jobs ledervirke og besvare problemstillingen.

Det har vokst seg frem en bekreftelse på at han hadde en stor påvirkningskraft som følge av en karismatisk lederstil. Dette bevitner vi gjennom hans sterke evne til å lese og forstå de omgivelsene han befinner seg i, samt hans evne til å formulere og artikulere en idealisert visjon på en måte som var troverdig og inspirerende for hans kollegaer. For å oppnå hans mål og visjoner gjorde han bruk av sine personlige maktbaser for å motivere og påvirke sine kollegaer til å yte over det de trodde var mulig.

Steve Jobs fremstår tydelig som en person som ønsket og evnet å raffinere sine retoriske ferdigheter. Han var kjent for sin scenekunst og sofistikerte produktlanseringer. Vi har studert Jobs når han bare delvis kan iscenesette de retoriske grepene og må improvisere. Vi mener da å se en leder som vinner publikums troverdighet og tildeles ethos gjennom bevisste grep han gjør, som appellerer indirekte og direkte. Samspillet mellom ethos og logos forsterker hverandre gjensidig som følge av Jobs kapasitet til å argumentere dyptgående på tvers av det store omfanget av fagområder som kreves ved teknologisk produktutvikling. Dette mener vi er en stor bidragsyter til Jobs påvirkningskraft overfor hans kollegaer. Troverdigheten tror vi også tildeles som følge av at han risikerer sin ethos i møte med publikum, og evner å fremstille seg selv som ekte, engasjert og autentisk.

Et eksempel på hvordan teoriene overlapper og samvirker er hvordan ethos dyden *eunoia* handler om å anerkjenne publikums erfaringsverden, noe som krever en holdning, sensitivitet og evne til å forstå deres verden. Her vil vi hevde at ethos appellen på mange måter står på skuldrene til de kjennetegnene man finner ved en karismatisk leder.

I vår forforståelse fremstod Steve Jobs som en leder som var svært hard mot noen av sine kollegaer, men vår forståelse nå, er at han kunne være en drittsekk. Vi trakk underveis en konklusjon om at både karismatisk ledelse og retorikk nok hadde større forklaringskraft på problemstillingen enn autentisk ledelse. Vår sirkelvandring viste derimot at det å være en drittsekk var en måte for Steve Jobs å la sine unike negative sider komme til ordet. Det at han var tro mot sine unike negative sider bidro til å utforme Steve Jobs sin originalitet og han brukte denne originaliteten for å påvirke sine kollegaer.

Vi kan konkludere med at Jobs hadde en stor påvirkningskraft på sine kollegaer og at de valgte teoriperspektivene gir grunn til å konkludere med dette. Inntrykket vårt er at våre konklusjoner i delproblemstillingene er alle forsterkende og samvirkende hovedgrunner til at Steve Jobs klarte å utøve så stor påvirkning på sine kollegaer. Selv om det er galt å sette likhetstegn mellom personen Steve Jobs og selskapet Apple, kan det hevdes at Jobs har vært en stor bidragsyter til at selskapet i dag er verdens mest verdifulle selskap.

6 Referanseliste

Alm, K. (2012). *Yrkesetikk utfordringer for næringsliv og finans*.

Universitetsforlaget.

Brennan, C. (2013). *The Bite in the Apple: A Memoir of My Life with Steve Jobs*. St.

Martin's Press.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*.

SAGE Publications Inc.

Ebdrup, N. (2012, February 27). *Hva er Hermenautikk*.

<https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>

Engelstad, F. (2005). *Hva er makt*. Universitetsforlaget.

Forsyth, D. R. (2019). *Group Dynamics*. Cengage Learning.

Gabrielsen, J., & Juul Christiansen, T. (2010). *Talens magt: Indføring i muntlig*

retorik (2. udg.). Reitzel.

Germain, M.-L. (2017). *Narcissism at Work: Personality Disorders of Corporate*

Leaders. Palgrave Macmillan.

Goffee, R., & Jones, G. (2015). *Why should anyone be led by you?* (2nd ed.). Harvard

Business review Press.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004).

Culture, Leadership, and Organizations. SAGE Publications Inc.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Cappelen Damm.

Kjeldsen, J. E. (2015). *Retorikk i vår tid: En innføring i moderne retorisk teori* (5.

oppl.). Spartacus, Scandinavian Academic Press.

Krogh et al., T. (2003). *Historie, Forståelse og Fortolkning*.

- Kvålshaugen, R. (2007). *Autentisk ledelse—En effektiv lederstil? Magma Magnetic Resonance Materials in Physics Biology and Medicine.*
- Lans, S. van der. (2020, January 3). Transcript: Steve Jobs at Apple's WWDC 1997. *Sebastian van Der Lans*. <https://sebastianans.blog/steve-jobs-wwdc-1997/>
- Mehak. (2020, December 22). 15 Must-Read Books about Steve Jobs and Apple (Inspirational). *IGeeksBlog*. <https://www.igeeksblog.com/best-books-to-read-about-apple-steve-jobs-tim-cook-jony-ive/>
- Neufeld, D. (2022, December 26). *Ranked: The 100 Biggest Public Companies in the World*. Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/biggest-public-companies-in-the-world-2022/>
- Schlender, B., & Tetzeli, R. (2015). *Becoming Steve Jobs: How a reckless upstart became a visionary leader*. Crown/Archetype.
- Srivastav, A. K. (2021, March 19). Steve Jobs Books. *WallStreetMojo*. <https://www.wallstreetmojo.com/steve-jobs-books/>
- superapple4ever (Director). (2011, June 6). *Apple's World Wide Developers Conference 1997 with Steve Jobs*. <https://www.youtube.com/watch?v=GnO7D5UaDig>
- Taylor, C. (1998). *Autentisitetens etikk* (1. utgave). Cappelen Damm Akademisk.
- Tynan, D. (2015, June 5). Apple's Developers Conference: Best, Worst, and Weirdest Moments. *Yahoo Tech*. <https://www.yahoo.com/tech/apples-developers-conference-best-worst-and-120788821689.html>
- Weick, C. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications Inc.