



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50211 Ledelse; makt og mening

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	12-10-2020 09:00	<b>Termin:</b>	202120
<b>Sluttdato:</b>	01-12-2021 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202120  22643  IN09  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Karina Haukland  
Tor Arne Sandholt

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	I hvilken utstrekning har Elon Musk en machiavellisk eller karismatisk lederstil?
<b>Navn på veileder *:</b>	Kristian Alm

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:

Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 1  
**Andre medlemmer i gruppen:**

Prosjektoppgave  
Executive Master of Management  
ved Handelshøyskolen BI

*I hvilken utstrekning har Elon Musk  
en machiavellisk eller karismatisk lederstil?*



2020H EMM Ledelse; makt og mening

## **Sammendrag**

Vi har med denne prosjektoppgaven ønsket å få innsikt i hvilken utstrekning Elon Musk har en machiavellisk eller karismatisk lederstil, og hvordan hans lederstil har utviklet seg gjennom hans karriere. Dette ved å studere hvilke vesentlige hendelser som kan ha spilt en viktig rolle i Elon Musk sin karriere og påvirket hans beslutninger og utvikling av lederstil.

Bakgrunnen er at vi hadde en positiv forforståelse hvor vi så Elon Musk som en leder som både hadde høy grad av machiavellisk og karismatisk lederstil. Vi ønsket derfor å få testes ut disse forforståelsene gjennom en dypere studie av personen og lederen Elon Musk. Denne oppgaven starter derfor med vår biografi av Elon Musk, hvor vi har hentet frem etter vår mening viktig hendelser i hans livshistorie og som vi mener er relevante for å kunne få testet ut vår forforståelse.

Vi bruker hermeneutikk som metode og det første viktige begrepet i Gadammers hermeneutikk er fordommer og forforståelse. I denne oppgaven vil våre underproblemstillinger representere våre positive fordommer som vi har ønsket å sjekke ut gjennom å drøfte disse opp mot teori og den utdypende forståelsen vi har fått gjennom å lese biografier samt sette oss inn i personen og lederen Elon Musk. Arbeidet gav oss ny innsikt, som underveis også var med på å endre vår opprinnelige forforståelse av han.

For å få dypere innsikt og for å undersøke i hvilken utstrekning Elon Musk har en machiavellisk eller karismatisk lederstil har vi brukt teori fra BI sitt masterprogram; ledelse, makt og mening. Vi har valgt å prioritere teori fra Machiavelli sitt verk Fyrsten, hvor han hevder at lederskap handler om å beholde og utøve makt. Vi har valgt å se dette sammen med Aristoteles etikk ved bruk av hans filosofiske hovedverk «Den nikomakiske etikk». For å kunne vurdere i hvilken grad Elon Musk er en karismatisk leder har vi brukt Conger & Kanungo sin modell som definerer forskjellen mellom karismatisk og ikke karismatiske ledelse gjennom en tre-faset-ledelsesprosess.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 VALG AV PERSON OG FORFORSTÅELSE.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
<b>2. BIOGRAFI – HVEM ER ELON MUSK? .....</b>	<b>3</b>
2.1 EN MISLYKKET BARNDOM, UTEN VENNER – MED BØKER OG PROGRAMMERING .....	3
2.2 EN NY START I CANADA – MED TOMME HENDER .....	4
2.3 DET FØRSTE STORE STEGET FOR MENNESKEHETEN.....	5
2.4 BANKENS REVOLUSJON.....	6
2.5 SPACE X – REALISERER DRØMMEN OM VERDENSROMMET .....	6
2.6 TESLA – EN ELEKTRISK FREMTID .....	7
<b>3. METODE.....</b>	<b>8</b>
3.1 ÅNDSVITENSKAP OG NATURVITENSKAP .....	9
3.2 HERMENEUTIKK .....	10
3.3 KILDEKRITIKK.....	13
<b>4. TEORI.....</b>	<b>14</b>
4.1 MACHIAVELLISK MAKT OG ETISKE UTFORDRING. ....	15
4.1.1 Machiavelli - Beholde og utøve makt .....	15
4.1.2 Aristoteles – praktisk filosofi .....	17
4.2 KARISMATISK LEDERSKAP .....	19
4.2.1 Karismatisk ledelse.....	19
4.2.2 Skyggeside karismatisk ledelse .....	22
<b>5. FUNN OG DRØFTING.....</b>	<b>22</b>
5.1 I HVILKEN UTSTREKNING HAR ELON MUSK EN MACHIAVELLISK LEDERSTIL? .....	23
5.1.1 Innledning.....	23
5.1.2 Effektiv - men ikke hensynsløs .....	23
5.1.3 Løven og reven .....	25
5.1.4 Ambizione .....	26
5.1.5 Mennesket må virke på sitt beste .....	27
5.1.6 Intellektuelle dyder og dydenes middelvei.....	28
5.1.7 Delkonklusjon.....	28
5.2 I HVILKEN UTSTREKNING ER ELON MUSK EN KARISMATISK LEDER? .....	29
5.2.1 Innledning.....	29
5.2.2 Karismatisk ledelsesmodell .....	29
5.2.3 Skyggesiden til karismatisk ledelse.....	38
5.2.4 Delkonklusjon.....	40
<b>6. KONKLUSJON.....</b>	<b>41</b>
<b>7. REFERANSELISTE.....</b>	<b>43</b>

---

<b>8. VEDLEGG 1: DEN HERMENEUTISKE SIRKEL .....</b>	<b>45</b>
<b>9. VEDLEGG 2: MODELL FOR KARISMATISK LEDELSE .....</b>	<b>45</b>

## 1. Innledning

Lukk øynene dine. Se for deg hverdagen slik den var i 1995, mens du tenker på hvordan utviklingen har tatt form i dag. Kunne du da sett for deg en grønn teknologi, der strøm og elektrisitet kommer fra solenergien? Der biler er kjøretøy som ikke ser ut som de kommer fra vår planet. Til tross for bilenes utseende forurenses de ikke jorden med utslipp fra bensin diesel og oljer, men drives helelektrisk og tar opp strøm fra solceller. En fremtid der mennesker kan overføre penger enkelt via noen små tastetrykk på internett, i stedet for å gå fra seg bank og kortinformasjon. Kunne du sett for deg en verden der du kan sende et romfartstøy gjennom verdensrommet og lande på Mars, for så å bli fraktet pent og pyntelig tilbake til jorden der vi kom fra, eller kanskje til en helt annen plass – fordi raketten kan styres dit du enn måtte ønske, uten å stampes i havet. At reklamepromotering for elektriske biler skjer ved å sende en av de heteste elektriske bilene på markedet opp i verdensrommet i retning Mars, slik at alle kan følge nøye med om en lykkes med eksperimentet. For oss ville disse tankene være hårreisende hvis noen skulle fortalt oss at dette er realiteten i dag. Hvem i den vildeste fantasi kunne tørre å tenke så stort for 26 år siden, for ikke å snakke om å realisere dette?

Denne oppgaven handler om Elon Musk. Mannen som sier han setter menneskeheten foran seg selv, og som har fått oss til å måpe til den teknologiske utviklingen i verden. Elon Musk er en vesentlig industribygger som realiserer det vi kanskje vil kalle ville fantasier hvis vi vender tiden noen år tilbake. Hans iboende drømmer om å redde verden er større enn hos de fleste mennesker. Hans drivkraft til å gjennomføre drømmene er enda mer hårreisende. Å gi menneskene mulighet til å kolonisere verdensrommet er hans uttalte mål i livet. «*Jeg ønsker å dø mens jeg tenker på hvilken strålende fremtid menneskeheten har*» (Vance, 2016 s. 12) sier han. «*Hvis vi kan løse spørsmålet om bærekraftig energi og være på vei til å bli en interplanetarisk art med en selvforsynt sivilisasjon på en annen planet, som kan håndtere et verst tenkelig scenario, ja det ville det virkelig vært noe*» uttrykker Musk i sin biografi skrevet av Ashlee Vance (Vance, 2016 s. 12).

### 1.1 Valg av person og forforståelse

Elon Musk er en spennende industribygger og vi var nysgjerrige på han både som person og leder. Han ville revolusjonere internett gjennom å utvikle en

betalingsløsning (PayPal) samt forandre bilindustrien gjennom å utvikle elektriske biler (Tesla). Hans siste utalte store mål er ønsket om å bosette planeten Mars gjennom å utvikle teknologi som reduser kostnadene med romfart betydelig (Space X). Elon Musk er født i Sør-Afrika 1971, utdannet ingeniør og har utrettet enormt mye gjennom sitt lederskap. Han er nå en av verdens rikeste menn (Høgseth, 2016) og ønsker i tillegg å selge all sin fysiske eiendom for kun å kunne finansiere kolonisering av Mars (Entrepreneur staff, 2021).

Vi har et inntrykk av at han er utradisjonell i måten han markedsfører ideene sine, - der han skyter en Tesla Roaster ut verdensrommet på vei til Mars (Wikipedia, 2021), noe som vekker vår nysgjerrighet. Vi anser han samtidig som en industribygger som velger å røyke marihuana på direktesending (Hovland, 2018). Det kan synes som han gjør som han føler og lyster og ikke bryr seg så mye om hva andre mener. Han oppleves som svært bestemt i å oppnå de mål han har satt seg.

På bakgrunnen av vår nysgjerrighet rundt gründeren Elon Musk sin suksess, har vi valgt å dykke ned i hans liv for å bli kjent med hans bakgrunn og historie. Vi ønsker å finne svar på hvilke vesentlige faktorer som har spilt en viktig rolle for hans karriere, og hvorfor nettopp han med sine store tanker gikk gjennom nåløyet i verdenstoppen. Vi er nysgjerrige på hva han gjorde annerledes, da vi vet at det er uendelig mange mennesker med drømmer og ambisjoner, men kun noen få mennesker klarer å realisere dette. Vi ønsker å bli kjent med samt forstå hans lederstil, da vi oppfatter han som en sterk karismatisk leder. Vi ønsker samtidig å utforske på hvilken måte han utøver makt i sin lederrolle og om vi kan knytte den opp mot en machiavellisk lederstil. Vi ønsker å se helheten i hans historie, utforske og sette oss inn i denne spennende mannen og hans suksess.

## **1.2 Problemstilling**

Elon Musk vekker nysgjerrigheten vår, og spørsmålet om hvordan han utøver ledelse står sentralt. I denne oppgaven tar vi for oss gründeren Elon Musk for å bli bedre kjent med hans bakgrunn og historie. Vi ønsker å finne ut i hvilken utstrekning Elon Musk har en machiavellisk eller karismatisk lederstil.

Vi vil se på hvilke vesentlige faktorer som har spilt en viktig rolle i hans karriere, og hvorfor nettopp han som gründer har nådd mange av sine mål. Vi kaster et kritisk

blikk på han som leder, samt på hva han gjør og har gjort han annerledes. I lys av vår innledning har vi kommet fram til følgende problemstilling:

### **Hovedproblemstilling:**

*«I hvilken utstrekning har Elon Musk en machiavellisk eller karismatisk lederstil?»*

### **Underproblemstillinger:**

- *I hvilken utstrekning har Elon Musk en machiavellisk lederstil?*
- *I hvilken utstrekning har Elon Musk en karismatisk lederstil?*

Vi har valgt å bruke begrepet «I hvilken utstrekning» i problemstillingen og skalaen vil i da strekke seg fra «lav utstrekning», «noe utstrekning» og «høy utstrekning» i våre konklusjoner. Vi har dermed valt tre nivåer og begrunnelsen for det er at presisjonsnivå kan være upresist ved å dele opp i flere grader.

## **2. Biografi – Hvem er Elon Musk?**

### **2.1 En mislykket barndom, uten venner – med bøker og programmering**

Historien om mannen som ønsker å dø mens han tenker på hvilken fremtid vi mennesker har, starter i Pretoria – en storby i den nordøstlige delen av Sør-Afrika i 1971 (Vance, 2016). Gutten fikk navnet Elon Musk. Han så tidlig menneskets skjebne i universet som et personlig ansvar og hadde problemer med å skille mellom fantasi og virkelighet. Hvis det betydde å søke renere energiteknologi eller å bygge romskip for å utvide menneskets rekkevidde, så var det fremtiden for Musk. Han ville finne en måte å få skape noe for fremtiden og for menneskeheten. Allerede i fem- seksårsalderen var han svært fokusert i tankene sine, og viet ofte oppmerksomheten til én enkelt tanke eller oppgave. Elon gikk inn i en slags boble som gjorde det vanskelig for andre få kontakt med ham (Vance, 2016). Lite visste verden på den tiden hva denne mannen skulle utrette.

Musk vokste opp med sin mor, far og to yngre søsken. Som barn var han en nysgjerrig og energisk gutt, som hadde svært god læringsevne. Hans mor synes tidlig han var intelligent og bråmoden. Han ble sett på som annerledes, men på en



nerdete måte ifølge moren hans «Han så ut til å forstå ting raskere enn andre barn» (Vance, 2016). Barna på hans alder brukte tiden på å leke slik vanlige barn gjør. Musk derimot likte best å være alene, og brukte tiden på å lese alt han kom over, gjerne ti timer om dagen uttrykte broren hans Kimbal (Vance, 2016). Med sin svært gode hukommelse husket han alt han leste, og hadde svaret på det meste - han var som et levende leksikon for menneskene rundt. Hans venner synes han var noe utenom det vanlige og betegnet han som kjedelig å leke med, da han var mest opptatt av fakta og bøker. Moren uttrykker at han av denne grunnen ikke var noe populær blant vennene sine (Vance, 2016). I en alder av 12 år hadde Elon Musk programmert og skapte videospillet Blastar. Dette vekte interesse hos PC and office magazine, og koden til spillet ble publisert og solgt for 500\$ (Vance, 2016).

Foreldrene skilte seg da Musk var ni år, og selv om hans trygge rammer var hos sin mor, syntes Musk det var vanskelig at hans far skulle være og bo alene, og valgte derfor å bo hos ham sammen med broren Kimbal. Musk ser tilbake på barndomstiden som vanskelig og uttrykker at han ikke hadde noen god barndom. Det var ikke alltid enkelt å bo hos faren. *«Barndommen var slett ikke lykkelig. Den var elendig. Faren min er flink til å gjøre andres liv miserabelt, det skal være sikkert og visst. Han kan ta hvilken som helst situasjon, uansett hvor god den er, og omgjøre den til en dårlig ting. Han er ingen lykkelig mann»*, uttrykker Elon Musk (Vance, 2016 s. 45). Med mye bagasje allerede som liten gutt, måtte Musk gjennom en hard og lang ungdomstid hvor han ble utsatt for mobbing og trakassering (Vance, 2016).

## **2.2 En ny start i Canada – med tomme hender**

Elon hadde alltid en drøm om å komme seg vekk og flytte fra hjembyen i Sør-Afrika. Da Elon ble 17 år forlot han Sør-Afrika for å unngå militærtjenesten, og flyttet til sin mors hjemland Canada sammen med broren Kimbal. Året etter i 1989 ble Elon gjenforent med broren Kimbal og de startet å studere på ett av Ontarios toppuniversiteter Queens University Kingston (Li-Ou). På siden av studiet leste Elon og broren Kimbal i avisen med et ønske om å oppsøke interessante mennesker. En av de som ble kontaktet, var en toppleder i Bank of Nova Scotia, Peter Nicholson (Vance, 2016). Musk hadde planlagt karrieren sin etter studiene, og hans første viktige jobb fikk han i en bank hvor han tilegnet seg kunnskap om markedet og kom

i kontakt med store investorene. Under studiene møtte han Justine – hans kommende kone og mor til sine barn. Da Musk hadde studert i to år, fikk han et stipend for å studere videre ved University of Pennsylvania. Musk mente at potensialet til å åpne flere dører var der, og flyttet midtveis i studiet og studerte først økonomi ved Wharton School og deretter fullførte sin andre bachelor i fysikk. Ved Penn møtte Musk folk som tenkte som han, og fikk gode venner fra fysikk-studiet (Vance, 2016). Derfra vant han opptak til det prestisjetunge doktorgradsprogrammet ved Stanford University i California, hvor han planla å konsentrere seg om en doktorgrad i energifysikk (Encyclopedia of World Biography, 2021).

### **2.3 Det første store steget for menneskeheten**

I 1994 flyttet Elon og broren Kimbal til California, det samme året internett ble tilgjengelig for publikum. Elon brukte sommeren i Silicon Valley og tok noen vikariat hvor han møtte «de riktige» mennesker og fikk oppleve utviklingen av internett. Musk var god til å kode (programmering) og forstod tidlig at han kunne gjøre business på internett. Han klarte ikke motstå fristelsen og droppet ut av studiet på Stanford etter bare to dager for å starte sitt første selskap, Zip2 Corporation, sammen med broren Kimbal. Der leide de et kontor på størrelse med en hybelleilighet og skaffet seg det mest nødvendige av møbler. Musk gjorde den originale kodingen for tjenesten selv, mens Kimbal fikk fart på dør-til-dør salget (Vance, 2016).

Zip2-ideen var genial. De ville skape en søkbar katalog over bedrifter og knytte den til et kart (Vance, 2016). Musk jobbet dag og natt, han så ikke ut til å forlate kontoret. Han imponerte en risikokapitalist, som finansierte Zip2 med 3.6 millioner dollar, men til gjengjeld måtte Musk gi opp flertallskontrollen over selskapet i bytte (Encyclopedia of World Biography, 2021). Zip2 hadde stor suksess i pressen og pengene strømmet inn i takt med arbeidsmengden. I 1999 kjøpte PC-produsenten Compaq Computer opp Zip2 for 307 millioner dollar. «Straks det stod klart at selskapet ville bli solgt, var Elon på vei inn i sitt neste prosjekt» (Vance, 2016).

## **2.4 Bankens revolusjon**

Musk fikk en ny form for selvtillit etter salget av Zip2. Han hadde knekt koden på hvordan han skulle bli millionær via internett. Han ønsket nå å bygge en fulltjenestefinansinstitusjon online – et selskap som ville ha sparing og sjekkontoer i tillegg til meglertjenester forsikring (Vance, 2016). Elon Musk var ikke alene i oppstarten av X.com. Med seg hadde han fire medgrunnleggere og denne kombinasjonen mennesker kunne se ut som et stjernelag for å skape X.com (Vance, 2016). X.com ble en av de første online-banker med en FDIC forsikringsordning, i tillegg hadde de tre gjensidige fond som investorene kunne velge mellom. Musk gikk langt for å få mennesker til å bruke nettbanken deres, og ga nye kunder som åpnet sjekkonto et kontantkort på 20 dollar hver og 10 dollarkort for hver person kundene klarte å verve. Bedriften vokste i rekordfart og etter bare to måneder hadde bedriften hundre tusen kunder. X.com var dog ikke alene om ønsket om å skape en online bank, det hadde også konkurrentene i selskapet Confinity. Bedriftene jobbet på spreng og innledet en blodig kamp for å overgå hverandres tekniske løsninger og tiltrekke seg flere brukere, de var begge klar over at den som fikk flest kunder samt vokste raskest ville vinne (Vance, 2016).

I mars 2000 bestemte X.com og Confinity seg for å slå sammen kreftene. Musk sin innflytelse på selskapet gikk stadig ned, og i juni 2001 ble selskapene omdøpt til Paypal. Musk gjorde ikke annet enn å påta seg rollen som rådgiver for selskapet, og han fortsatte å investere i selskapet som Paypal's største aksjonær. I juli 2002 ble Paypal kjøpt opp av Ebay for 1,5 milliarder dollar. Musk innkasserte omkring 250 millioner dollar på dette salget, og stod igjen med 180 millioner dollar etter skatt (Vance, 2016).

## **2.5 Space X – Realiserer drømmen om verdensrommet**

Etter salget av Paypal satt Musk med en formue på 300 milliarder kroner. Fortsatt hadde Elon store ambisjoner om en større scene, der hans barndomsdrømmer om verdensrommet kalte på han. Han så at Palo Alto virket mer som et springbrett enn en endestasjon. Familien Musk ønsket å starte et nytt kapittel i livet og flyttet til Los Angeles. Musk's drømmer om å utforske verdensrommet vokste i takt med hans ønske om å inspirere massene, gjenopplive folks pasjon for vitenskap, oppdagelser og teknologiske muligheter (Vance, 2016). Musk håpet å kunne

realisere en storstilt gest for menneskeheten – en begivenhet som kunne fange verdens oppmerksomhet, få folk til å tenke på Mars og reflektere over menneskets enorme potensial (Vance, 2016).

I juni 2002 etablerte Musk selskapet SpaceX og satset alt på å bygge opp et kommersielt romfartsforetak (Vance, 2016). Dette private selskapet skulle lage raketter med et mål om å redusere romfartskostnadene for å muliggjøre kolonisering av Mars.

Den første raketten skulle hete Falcon 1. Musk skulle gjøre raketten gjenbrukbar, og spare utgifter ved å få tilbake første etappe av raketten som vanligvis slippes i havet. SpaceX møtte store utfordringer på veien med å ferdigstille Falcon 1 raketten. SpaceX ble etter hvert en stor produsent av luftfartøy og romfartøy. Selskapet produserte senere Falcon 9- og Falcon Heavy- launch-kjøretøyene, flere rakettmotorer Dragon- last, mannskap romfartøy og Starlink-kommunikasjonssatellitter.

## **2.6 Tesla – En elektrisk fremtid**

I 2003 ble Musk kontaktet av noen gründere som hadde et ønske om å skape elektriske biler. De hadde bitt seg merke i talen Musk holdt om å erobre Mars gjennom sitt firma Space X. Musk selv hadde vært inne på tanken om elektriske biler, og hadde et stort ønske om at verden skulle bli mer bærekraftig ved hjelp av solenergi. Musk hadde teknisk ekspertise til å forstå hva bedriften ønsket å skape (Vang, 2016), og ville gjerne være en del av bedriften. Musk investerte 6,5 millioner dollar i Tesla Motors og ble dermed selskapets styreformann.

Musk var en stor del av arbeidet til Tesla, og var ekstremt opptatt av detaljer. Bilene skulle være unike og noe som ingen andre før hadde tenkt på. Bilene skulle se bra ut, de skulle være best. Musk uttalte «at bilene skulle være sexy» (Vance, 2016, s 307). Selskapet gjorde en god jobb når det kom til å holde lønnskostnadene nede. Tesla ansatte unge folk rett fra Stanford som ikke krevde høye lønninger og som jobbet hardt for pengene.

Det gikk ikke på skinner for Tesla, og det oppstod svært utfordrende tider der de ikke klarte å levere bilene etter hvert som bestillingene kom inn. Utviklingen av Tesla modellen Roadsteren kostet mye mer enn de 25 millionene som var planlagt i forretningsplanen fra 2004. Ved inngangen av 2008 hadde kostnadene blitt til om lag 140 millioner dollar. Tesla var i ferd med å gå konkurs, og Musk var i ferd med å miste hele sin personlige formue han hadde satset i firmaet. Behovet for at investorene i Tesla hostet opp flere titalls millioner dollar ekstra kom og Musk forklarte støttespillerne sine hvorfor dette ga mening. Musk lykkes med dette og investorene investerte enda mer (Vance, 2016).

Filmskaperen som står bak karakteren Iron Man, hadde ønske om å skape en karakter av en mann som rystet hele industrien og som gjorde alt på sin egen måte. Filmskaperen lot seg imponere av Musk, og ønsket å gjenspeile karakteren hans i Iron Man. «Pressen likte sammenlikningen og Musk begynte å bli mer av en kjendis (Vance, 2016). Musk hadde laget et godt show for offentligheten og pressen, men selv begynte han å bekymre seg alvorlig for forretningsdriften. SpaceX andre oppskyting mislyktes, og det kom stadig flere rapporter fra Tesla. Musk startet disse to eventyrene med en formue på nærmere 200 millioner dollar, og nå hadde han spist opp over halvparten av kapitalen uten å få noen særlige resultater. I følgende kapittel vil gå igjennom metoden vi ha valgt for å revidere våre fordommer og få utdypet vår forståelse av problemstillingen.

### **3. Metode**

For å finne svar på problemstillingen «I hvilken utstrekning har Elon Musk en machiavellisk eller karismatisk lederstil?» har våre kilder til forståelse vært biografier og forskning knyttet til Elon Musk som person og leder. Vi har brukt hermeneutikk som filosofisk teori, som handler om hva forståelse er og hva som skjer med oss når vi forstår (Krog et al., 2003). Hermeneutikk kan også forstås som en systematisk teori om tolkning og forståelse av tekster (Krog et al., 2003). Hermeneutikk kan da ifølge Hans-Georg Gadamer ikke forstås som en metode siden man er opptatt av at forståelse, noe som ligger dypere og kommer før alle metoder i alle vitenskapene (Krog et al., 2003). Vi vil komme nærmere inn på dette i kapitlet.

### 3.1 Åndsvitenskap og naturvitenskap

Når man ser på utviklingen og debatten om åndsvitenskap og naturvitenskap er det viktig å se det i lys av behovet for å legitimere vitenskapsteorien om historie og humaniora. Mye handlet om å forsvare retten til å hevde at sin ytring var vitenskapelig (Krog et al., 2003). Den italienske filosofen Giambattista Vico (1668-1744) hevdet skillet først og fremst var bestemt ut fra objektene og var en del av virkeligheten som ikke var skapt av oss – naturen og en del som var skapt av oss – historien og kulturen. Vi må da bruke vår skapende fantasi og innsikt i menneskelig natur. Dette skapte behov for andre fremgangsmåter enn naturvitenskapen (Krog et al., 2003).

Naturvitenskapen sto som et urokkelig eksempel på hva bevis i forskning var, som med fantastisk presisjon kunne forutsi naturfenomen, som da Haley ved hjelp av Newtons fysikk kunne beregne når kometen ville dukke opp igjen neste gang (Krog et al., 2003). Enten måtte humanistene begrunne at deres vitenskap var en form for naturvitenskap, eller så måtte de begrunne at det fantes en annen og alternativ form for vitenskap, konsentrert rundt en utforskning av selvstendige enkeltfenomener. Det å tilpasse humaniora til naturvitenskapene går under samlebetegnelsen positivisme. Det innebærer å akseptere naturvitenskapelig metode og konsentrere seg om erkjennbare fakta og avvise alle slags filosofiske spekulasjoner (Krog et al., 2003).

Den tyske historikeren J. G. Droysen (1808-89) forsøkte å trekke et skille mellom å forklare og forstå gjennom forskning. Dette begrepet om å forstå knytter Droysen til det individuelle, det som gjør individet til noe spesielt, til noe mer enn et produkt av sine omgivelser. Droysen er ute etter å legitimere historieforskning som en vitenskap eller en forståelse. De som ble kaldt positivister hevdet ofte at det finnes bare én metode, som er den samme i alle vitenskaper. Sentralt i kritikken av positivismen er angrepet på tanken om metodologisk enhet og at mennesket er et vesen som ikke kan gjøres til et vitenskapelig faktum, som kan beskrives i form av naturvitenskaplige begreper. Et uttrykk kom til å stå i sentrum for positivismekritikerne: Kravet om selvrefleksjon. Samfunnsvitenskaper og humaniora, som selv var en del av virkeligheten de utforsket måtte, til stadighet

reflektere over sin plass i samfunnet. Det var derfor nært knyttet til filosofi på en måte som naturvitenskapen ikke var det (Krog et al., 2003).

I Norge var Hans Skjervheim (1923-199) den sterkeste kritikeren av positivismen. Han skiller mellom det å være deltager og tilskuer. Når vi bare opptrer som tilskuere gjør vi de andre til fakta. Det kaller Skjervheim å objektivere. Det er fullt mulig, men da vil vi gå glipp av forståelsen av at mennesker ikke bare er fakta, men tenkende, handlende og følende vesener (Krog et al., 2003). Den moderne humanvitenskap handler om å forstå et annet menneske gjennom språket. Menneskene snakker med oss, og da er spesielt ordene som er skrevet eller uttalt fra den personen man ønsker å undersøke viktig å bruke i forskningen. Vi har senere i denne oppgaven valgt å fortolke sitater, som ut fra Skjervheim kan sies å være å gå i dialog med Elon Musk, ved å la han komme eksplisitt og direkte til uttrykk igjennom å sitere han. Dette fordi det er human vitenskap og dermed skal gi kunnskap om mennesker.

Hele positivisme debatten springer ut fra en grunnleggende uro over den rollen vitenskap og teknikk har fått i vårt samfunn og den betydning det har fått for menneskers samliv, politikk og kultur. Mange viktige beslutninger i samfunnet blir tatt på bakgrunn av det som sees på som faktagrunnlag gitt av vitenskapen. Trolig vil denne debatten komme til å fortsette en god stund fremover.

### **3.2 Hermeneutikk**

Det er Hans Georg Gadamer (1900-2002) med hans betydningsfulle verk *Wahrheit und Methode* som anses som det samlede verket innen hermeneutisk tradisjon (Krog et al., 2003). Gadamer fremstiller ikke sitt syn på hermeneutikk ved å utlede og definere begreper, da dette var mot hans syn på hva hermeneutikk er. Derimot gir han eksempler på hvordan forståelse oppstår og utvikler seg hos oss mennesker. Det er dette synet på hermeneutikk vi skal gjøre rede for her. De grunnleggende begrepene kommer frem i hans beskrivelse av hva som skjer når vi forstår eller misforstår kunst, et historisk dokument eller en roman. Det kan forstås som noe grunnleggende ved det å være menneskelig. Mennesket er et vesen som forsøker å forstå den historiske og den sosiale virkelighet det selv er en del av (Krog et al., 2003). Dette er sentralt for oss i arbeidet med denne oppgaven, fordi vi ønsker å

forstå mer om Elon Musk. Han lever i vår samtid, og vi deler dermed biter av en felles virkelighet, eller horisont, som vi kommer nærmere inn på under beskrivelse av den hermeneutiske sirkel.

I diskusjonen hvorvidt det finnes flere én eller flere typer vitenskaper står tre standpunkter sentralt i kritikken av hermeneutikk. Det ene er at det kun finnes en vitenskapelig metode, den vi kjenner som hypotetisk-deduktiv metode. Den andre går ut på at det finnes to klart forskjellige vitenskapstyper; åndsvitenskap og naturvitenskap, hvor standpunktet er at hermeneutikk brukes i åndsvitenskapen der fortolkning og forståelse er viktig. Begge disse standpunktene innebærer imidlertid at man ser på hermeneutikk som metode. Det tredje standpunktet er at hermeneutikk ikke er en metode i det hele tatt, men en filosofisk teori om hva forståelse er, hva som skjer i oss og med oss når vi forstår. Dette standpunktet står nærmest det som er Gadammers egen oppfatning (Krog et al., 2003). Han skiller dermed mellom hermeneutikk og metode. Gadamer ville vise at hermeneutikk og forståelse lå dypere enn metoden, uansett hvilken vitenskap det var samt at det kommer før valg av vitenskapelig metode.

### **Forforståelse**

Det første viktige begrepet i Gadammers hermeneutikk er fordommer og forforståelse. I motsetning til den franske filosofen Renè Descartes (1596-1650), som ville ha et sikkert utgangspunkt befridd for tidligere oppfatninger, er Gadammers poeng at et slikt utgangspunkt er umulig å ha, siden vi alltid har forestillinger og fordommer fra vår egen tid og kultur med oss i et startpunkt (Krog et al., 2003). Enhver historisk hermeneutikk må starte med å rehabilitere begrepet om fordommer. Forståelse av tidligere perioder og kulturer er umulig uten fordommer. Det betyr at vi vil alltid tar utgangspunkt i den forståelsen vår egen tidsperiode gir. Vi er et produkt av den perioden og den historiske tilstand vi lever i og er derfor forskjellig fra mennesker i en annen periode. Fordommene binder oss samtidig sammen med tidligere perioder. Våre fordommer kan derfor utfordres, korrigeres og overprøves med tekster fra fortiden.

I denne oppgaven vil våre underproblemstillinger representere våre positive fordommer som vi ønsker å sjekke ut gjennom å drøft disse opp mot teori og de



funn vi har fått gjennom å lese biografier og sette oss inn i personen Elon Musk. Forståelsen forutsetter en forbindelse mellom to perioder, og det er en slik kritikk og korrigerende som finner sted i den hermeneutiske sirkel. Denne oppgaven handler om en person som lever i vår samtid og da betyr det også at deler av vår horisont er lik horisonten den personen vi skriver om. Det kan bety at våre samlede fordømmer og forståelse kan ha mange likhetstrekk. Gadamer mente imidlertid at det ikke er mulig for et menneske å overskue hele den horisonten det lever innenfor (Krog et al., 2003). Noe som leder oss over i neste viktige begrep, den hermeneutiske sirkel.

### **Den hermeneutiske sirkel**

Gadamer beskriver i sitt verk at forståelse er knyttet til sirkelbevegelse (og før ham Heidegger, 1889-1976). Gadamers teori innebærer at forståelse er et historiske forhold, et forhold mellom to størrelser, leser og tekst, som begge er preget av de historiske forhold de lever eller levde under. Teorien innebærer at leseren selv er blitt en del av den hermeneutiske sirkel, hvor forståelse av teksten blir preget av leserens fordømmer og forforståelse. Denne forståelse av teksten påvirker igjen leserens selvforståelse, opplevelse og forståelse av seg selv og leserens historiske situasjon (Krog et al., 2003). Uten fordømmene kommer vi aldri inn i den den hermeneutiske sirkel. Dette fordi vi igjennom sirkelbevegelsene kommer inn i en prosess som setter oss i stand til å bedømme våre egne fordømmer.

Den samlede mengden av alle våre forutsetninger og fordømmer er enorm og som menneske klarer vi ikke å forholde oss til disse dataene i detaljer, men heller som en helhet (Krog et al., 2003). Gadamer bruker begrepet horisont for å beskrive at våre samlede fordømmer og forståelse utgir en helhet vi aldri kan overskue og som kan endre seg. Når han bruker horisont som et bilde på hva forståelse er, på hvordan den omgir oss, og hvordan den utvikler seg, tenker han på to ting samtidig (Krog et al., 2003). Vår forståelse er aldri uten forutsetninger, men vi er likevel ikke fanget av en horisont. Det er ofte de personlige fordømmer som blir satt til side ved å lese en tekst. Den hermeneutiske sirkel (Vedlegg 1) blir dermed et forhold mellom to horisonter; leserens horisont og den horisont som skaperen av verket hadde.

Disse to horisontene nærmer seg gjennom prosessen knyttet til forståelse, en sammensmeltning av de to horisonter, selv om de ikke kan bli fullstendig forent.

All forståelse innebærer at vi bygger videre på forbindelsen mellom fortiden og vår egen tid som vi alltid må forutsette. For å forstå en annen horisont, må vi altså tenke oss at det er en forbindelse mellom horisonten til den som har skrevet et verk og vår egen horisont. Dette kaller Gadamer et verks virkningshistorie (Krog et al., 2003). Han mener også at forståelse av tekster er i hovedsak et forhold mellom spørsmål og svar. Det er teksten som svarer og vi som spør. Det er allerede gitt i det at en overlevert tekst er gjenstand for fortolkning. Den hermeneutiske sirkel blir på den måten en prosess som er åpen og som ikke kan avsluttes med en endelig sannhet. Det kan derfor være nyttig å se på forståelse som en spiralprosess, hvor vi stadig går inn i ny forståelse.

Vi skal videre i oppgaven benytte teori fra Machiavelli, Aristoteles og teori om karismatisk ledelse. Det er åpenbart at horisonten til disse filosofene er fra en annen tid og at den horisonten vi har er forskjellig. Vi vil derfor søke å finne en forbindelse mellom tekstene både gjennom å stille våre spørsmål til teksten samt prøve å finne svar gjennom å bygge en bro mellom tekstene i teorien og biografiene om Elon Musk. Som tidligere nevnt handler den moderne humanvitenskapen om å forstå et annet menneske gjennom språket. Vi vil derfor søke å finne forståelse av Elon Musk gjennom litteraturen som beskriver han, samt hans egen ord fra sitater. Menneskene «snakker» med oss gjennom teksten, og da er spesielt ordene som er skrevet eller uttalelser fra den personen man ønsker å undersøke viktig å benytte for å finne kunnskap. Tekstene vil ikke bare gi svar, men også stille spørsmål til oss som leser. Vi håper å oppnå en slags «dialog» med tekstene som kan bidra til å gi oss ny kunnskap. Oppgaven blir dermed at vi etter beste evne søker etter en ny forståelse gjennom å teste ut våre positive fordommer, som Gadamer mener er en forutsetning for å kunne forstå (Krog et al., 2003).

### **3.3 Kildekritikk**

Den viktigste boken for å innsikt har vært «Elon Musk – Telsa, SpaceX og jakten på en fantastisk fremtid» (Vance, 2016), som av tilhengere beskrives som «bibelen» om Elon, hvor forfatteren har gjort en grundig jobbe med dybdeintervjuer av ansatte, venner og familie. I tillegg har vi brukt følgende bøker som tar frem historier og sitater av Elon Musk «Elon Musk – Collection» (Gold, 2015), «Elon Musk – A biography of billionaire entrepreneur Elon Musk» (Hanson, 2017) og

«Elon Musk – The life, lessons & rules for success» (Influential Individuals, 2021). Elon Musk har vært ekstremt aktiv på SoMe kanalen Twitter og det kunne vært skrevet mange oppgave bare om hans sitater på denne kanalen. Vi har vært oppmerksomme på at det er en fare for glorifisering av dyktige leder i en amerikansk kultur som er preget av en dyrking av «the American dream» og «the self made man», hvor en person anses bare å være virkelig vellykket hvis og bare hvis han oppnår målene sine autonomt, uavhengig av andre og utelukkende som et resultat av sin egen selvdisciplin (Keere, 2014). Denne heltedyrkelsen kommer også frem i litteraturen, men vi har forøkt å tone den litt ned i vår oppgave, selv om det ikke er tvil om hvilke resultater Elon Musk har oppnådd gjennom sitt lederskap.

#### **4. Teori**

Våre teoretiske valg og perspektiver har vi tatt ut fra hva vi fant mest relevant for vår prosjektoppgave i masterprogrammet ledelse makt og mening. Våre positive fordommer er knyttet til å vårt ønske om å finne ut hva som kan forklare Elon Musk sitt lederskap gjennom å søke innsikt i hvilken grad han har en machiavellisk eller karismatisk lederstil. I dette kapittelet gjennomgår vi det vi mener er relevant teori fra filosofene Machiavelli og Aristoteles, samt teori knyttet til karismatisk ledelse for å kunne svare på vår problemstilling.

Det er gjort mange studier på karismatiske ledere. I vår analyse har vi vært bevisste våre ulikheter ettersom vi alle har ulike preferanser samt at vi tiltrekkes av ulike mennesker. Vi må av den grunn være bevisste på at det enkelte mener er karisma ikke nødvendigvis oppfattes slik av andre. Det er derfor ikke sikkert en leser vil anse Elon Musk som en karismatisk leder i den grad vi mener han er det. Vi har tatt utgangspunkt i Conger & Kanungo (1998) sin forskning som setter et klart skille på hva som skiller karismatiske og ikke karismatiske ledere. Vi vil også gjennomgå teori knyttet til skyggesiden av karismatisk ledelse. Vi har funnet dette relevant for å kunne undersøke våre positive fordommer knyttet til Elon Musk sin utøvelse av ledelse og makt.

## **4.1 Machiavellisk makt og etiske utfordring.**

### ***4.1.1 Machiavelli - Beholde og utøve makt***

Niccolò Machiavelli levde i årene 1469-1527 i Firenze, Italia. Han var statsmann, diplomat, rådgiver, forfatter, filosof og kan regnes som statsvitenskapens far. Hans teorier må sees i lys av den tidsperioden han levde hvor Italia hadde store utfordringer. Machiavelli sitt verk *Fyrsten* er hans viktigste, hvor han hevder at lederskap handler om å beholde og utøve makt. Han skrev verket som forvist til sitt landsted utenfor Firenze og verket ble dedikert til Firenzes nye herskere, Medici-familien. Det er også mulig å se på verket som en søknad om rådgiverjobb for de nye herskerne (Bjartveit, 2004). Machiavelli mente det å være en god kristen var i konflikt med å være en effektiv leder. Ifølge Machiavelli må du også inneha evnen til å være hensynsløs for å lykkes som leder, noe som førte til at han selv kom i konflikt med paven. Det er kanskje ikke så underlig, siden Machiavelli mente at godhet kan være beste vei til helvete, og at han var den første filosofen som beskrev menneske som tenderende til ondskap. *Fyrsten* har vært både en intellektuell og moralsk provokasjon i flere hundre år. Verket har blitt en del av europeisk kultur og en bok som har skapt historie. Det hevdes at økt interesse for *Fyrsten* er et tegn på at vi følger ubehag ved samtiden og usikkerhet om fremtiden (Bingen, 2019).

### ***Effektivitet***

Valget en leder tar i forhold til hva han eller hun mener er riktig eller galt å gjøre mener Machiavelli må måles ift. hva som er mest effektivt. Han mente at vi må være realistiske og forholde oss til verden slik den er og ikke slik vi skulle ønske den var. Machiavellis effektivtetsbegrep innebærer at om du ønsker å være effektiv så kan du ikke være snill. Det utelukkes dermed at du både kan være snill og samtidig oppnå effektivitet. Machiavelli mener ledere skal dømmes etter deres resultater, ikke etter deres handlinger (Badaracco, 1997). Begrepet *Virtù* – vilje til makt - er også sentralt i hans teori. Det er en redefinering av begrepet dygd, som innebærer at man er villig til å gjøre hva som helst som nødvendigheten krever for å nå sine høyeste mål. Begrepet *virtù* inneholder egenskaper som besluttsomhet, dristighet, mot, storsinn, selvstendighet og ikke minst hensynsløshet.

### ***Dyrenes kampform***

Begrepet Criminal Virtue beskriver kriminelle handlinger som er nødvendig for å komme videre. Kriminell dyd blir da egentlig Machiavellisk taktikk. Fyrsten må vokte seg mot ulver og snarer. Han mener det finnes to måter å kjempe på, med lov og med makt. Lovens vei er menneskenes kampform mens makten er dyrenes. Hvis du ikke lykkes med loven må du som leder være villig til å ty til dyrenes kampform – makten (Bingen, 2003). Machiavelli bruker her løven og revens egenskaper som eksempler når en skal benytte seg av dyrenes kampform. Han presiserer samtidig at den som bare gjør som løven og bruker aggressivitet og makt lykkes ikke. Lederen må også evne å være lur og listing som reven. Vi vil i drøftingen se nærmere på egenskapene *risikovillighet* og revens *list*. Machiavelli mener de som har lykkes best, er de som klarer å bruke både løven og revens egenskaper. Han mener det viktigste er å forskjønne en slik opptreden og vise dyktighet i sitt hykleri og sin forstillelse (Bingen, 2003). Ifølge Machiavelli bør en ha hodet på plass, men det nytter ikke å opptre som om alle mennesker er gode. En leder må ikke nøle med å ty til det onde når forholdene krever det hvis det er et effektivt virkemiddel til å nå det ønskede resultatet. Hvorvidt Machiavelli ser oss mennesker som dyr, og at vi derfor må bruke dyrenes egenskaper, eller om vi må lære av dyrene, klarer vi ikke å se helt klart, men vi velger å tolke dithen at vi kan lære av dyrene og at de dermed er metaforer.

### ***Fortuna***

Machiavellis teori om hvordan Fortunas spiller inn i våre liv er også nyttig i vår forståelse av Elon Musk. Machiavellis handlingsteori kan oppsummeres ved Fortuna (skjebne/lykke) - Occasione (anledning) - virtù (handlekraft). Machiavellis mente at en mann som er snartenkt og har innsikt, det vil si en mann med dyd (*virtù*), kan forutse og tilpasse seg endringer i tiden (*Fortuna*.) Slik kan personen gjøre seg i stand til å benytte seg av muligheten (*Occasione*) når den dukket opp, og på den måten alltid være heldig og lykkelig (Bingen, 2003). Machiavelli mener dermed at hvis en manns handlinger er i takt med tiden, og han har innsikt til å tilpasse seg omgivelsene og forutse fremtidige utfordringer, vil han alltid ha Fortuna på sin side. Samtidig så mener han at denne mannen ikke finnes. Dette fordi menn er kortsynte og de er ute av stand til å mestre sin egen natur på en lykkelig måte (Bingen, 2003).

Ifølge teorien til Machiavelli er det menneskets stadige streben etter ære, makt og rikdom som styrer halvparten av våre handlinger, mens Fortuna styrer den resterende halvpart av våre liv. Mennesker kan opptre ulikt på veien for å nå sine mål. En kan være taktfull mens en annen kan være voldsom. Vi kan som mennesker med forskjellige virkemidler oppnå våre mål og ambisjoner. Det er sluttresultatet som er avgjørende mener Machiavelli og det er på sluttresultatet ditt lederskap skal evalueres (Berg Eriksen, 2006). Det hjelper ikke å skylde på skjebnen eller uflaks for sin egen feighet. Du skal aldri tro at det kommer noen og plukker deg opp og hjelper deg i å nå dine ambisjoner. Din suksess som leder er avhengig av deg alene og din egen dygd (Bingen, 2003).

#### ***4.1.2 Aristoteles – praktisk filosofi***

For å gi en dypere innsikt i Elon Musk sin personlighetsmessige makt har vi i tillegg valgt å bruke teori fra Aristoteles. Aristoteles var filosof og naturforsker som levde fra 384-322 f.kr og er en av de viktigste filosofene i vestlig filosofihistorie, ved siden av Platon (Rabbås og Stigen, 1999). Aristoteles var ved Platons akademi i over tyve år og var lærer for Aleksander den Store. Aristoteles opprettet sin egen skole, Lykeion, med ”faktisk” og ”praktisk” filosof – med naturen som kilde til forståelse. Skolen besto i 860 år. Både Platons Akademi og Aristoteles Lykeion kan vi med litt velvilje hevde å være de første universitetene. Aristoteles forsøkte å forstå alt som fantes – også i menneskenes verden – som ledd i naturens mangfoldige liv. I hans tekster er det ingen antydning til Descartes skille mellom skjel og legeme. Alt levende er besjelet. Det betyr at han heller ikke kjenner den moderne forskjellen mellom kultur og natur. Menneskets fornuft, begjær og vilje er like mye «natur» for ham som soloppgangen (Rabbås og Stigen, 1999). Aristoteles ser mennesker, byer og verden som organismer som finner sin sunnhet i balanse og harmoni. Han bruker dermed kunnskap om naturen til å fortolke menneske og samfunnet.

#### ***Menneske må virke på sitt beste***

Den nikomakiske etikken kan beskrives som en praktisk etikk. En rådgivning til et rett liv og en lykkeetikk, men lykken krever tid og tilhører ikke spesielt gode dager eller lykkelige øyeblikk, men er forbeholdt bedømmelsen av et helt livsprosjekt (Rabbås og Stigen, 1999). Friheten er grunnlaget for fornuftstyrte og moralske

handlinger, mens nytelse, ære eller rikdom kommer langt ned på prioriteringslisten. Areté eller dygd mener Aristoteles er den egenskapen som gjør det mulig å handle rett når mennesket virker på sitt beste og som gjør oss i stand til å realisere vår funksjon som menneske godt og bruke vår fornuft. Aristoteles mener dydene er karakterutviklende og skaper prososial adferd, som er positiv, konstruktiv og hjelpende. Menneskene må virke på sitt beste for at felleskapet skal nå målet om lykke og finne sin naturlige og autonome form (Rabbås og Stigen, 1999). Hos Aristoteles finner vi ikke begrepet ondskap, men han beskriver det som manglende klokskap og noe som forkludrer og hindrer menneskets selvrealisering i et lykkelig felleskap. Lykken er ikke beskrevet som en følelse, men som det å komme til full utfoldelse, slik en plante blomstrer og bærer frø. Målet for den praktiske etikken er ikke viten, men handling. Dydige handlinger og beslutninger kjennetegnes ved at de kommer fra den frie vilje, som dydene er avhengig av for å kunne bli en livskunst. Vennskapet er i tillegg beskrevet av Aristoteles som et sentralt gode i livet (Rabbås og Stigen, 1999).

### ***Intellektuelle dyder og dydenes middelvei***

Det finnes to slags dyder ifølge Aristoteles (Stigen, 1999), de moralske og de intellektuelle. De moralske dydene mente han var dyder som mot, måtehold, rettferdighet, vennlighet og ærlighet. De viktigste intellektuelle dyder er i hans filosofi viten, kunnen (innsikt i tilvirkning), klokskap, fornuft, visdom og visse forhold mellom klokskap og statsmannskunst (Stigen, 1999). For Aristoteles er en dygd den gyldne middelvei mellom to laster. Man må bygge karakter ved å tilegne seg de enkelte dygder for å bli et etisk dugelig menneske. Dydene mener han hverken er følelser eller evner, men derimot ferdigheter. Dydenes middelvei har noe å gjøre med følelser og handlinger, men hvor både for mye og for lite blir feil. Ta for eksempel den moralske dydens besindighet. Den besindige befinner seg i en mellomstilling, fordi han nyter hverken tingende som den hemningsløse nyter mest og han følger dessuten ingen smerte og intet begjær når de er fraværende (Stigen, 1999). Dydene beskrives derfor som en middelvei. De moralske dydene mener Aristoteles er oppstått av vane og han kaller det derfor etiske dyder (ethos-vane).

Vi har senere i oppgaven valgt å drøfte de intellektuelle dydene opp mot Elon Musk. Den intellektuelle dyden er den dyden som har sitt opphav og utvikles gjennom

undervisning og krever derfor både tid og erfaring for å utvikle. **Viten** er oppfatning om ting som er allmenne og som er til med nødvendighet. Vi antar alle at det vi vet ikke kan forholde seg på noen annen måte. Det handler i tillegg om den kunnskapen som er grunnlaget for det man vet. Det man vet kan bevises og kan læres bort og det man vet kan læres. **Kunnen** er en viss holdning med en sann mening om angående skapning, noe du gjør og kan svært godt. Ukyndighet vil da være det motsatte av kunnen. Alle kunnen har med tilblivelse å gjøre og går ut på å utøve en kunnen og spekulere på hvordan noe blir til. **Klokskap** er hverken viten eller kunnen. Det er en holdning som gjelder handlinger som innebærer en sann mening angående hva som er godt og vondt for mennesket. Skapningen har et mål annet enn seg selv. Den gode handling er selv et mål. Klokskap må da nødvendigvis være en holdning med sann mening angående menneskelige goder som er oppnåelige med handling. Dyden **fornuft** har med utgangspunktet å gjøre og utgangspunktet for det man vet kan verken være viten, fordi det man vet må bevises, kunnen og klokskap kan det heller ikke være, da det handler om ting som kan være annerledes. **Visdom** er den mest perfekte form for viten ifølge Aristoteles. Visdom er både fornuft og viten, en hoved-viten om det mest verdifulle. Aristoteles mener da utfra det at visdom i de forskjellige former for kunnen tillegger vi de mest perfekte utøvere av sin kunnen (Stigen, 2018).

## **4.2 Karismatisk lederskap**

Vi skal i dette avsnittet beskrive egenskaper til en karismatisk leder og se på disse egenskapene i kontrast til ikke karismatiske ledere. Deretter tar vi for oss skyggesiden ved karismatisk ledelse. For å begrense vår teori har vi valgt å ta i bruk Conger & Kanungo forskning på karismatisk ledelse i organisasjoner.

### **4.2.1 Karismatisk ledelse**

Ledere som ansees å være karismatiske blir sett på som mer effektive, og har mer motiverte og fornøyde tilhengere enn andre i tilsvarende stillinger (Agle & Sonnenfeld, 1994). Filosof og sosiolog Max Weber definerer karismatisk ledelse som en person med eksemplariske personlige kvaliteter samt stor styringsevne og selvtillit. De er drevet av et bestemt mål og har evne til å formidle dette videre til medarbeideren på en engasjerende og stimulerende måte. De har høy grad av karisma og bruker den til fordel i sin ledelse (Conger & Kanungo, 1998). Conger & Kanungo (1998) beskriver at karismatiske ledere har noe unikt i sin adferd, som



ikke omhandler deres personlighet, men en atferdsbeskrivelse som heller ikke handler om egenskaper eller teknikken de utfører i arbeidet. Conger & Kanungo (1998) definerer forskjellen mellom karismatisk og ikke karismatiske ledelse gjennom en tre-faset-ledelsesprosess (Conger & Kanungo, 1998 s.51). Vi har valgt å bruke denne hovedmodellen (vedlegg 2) for å søke mer innsikt i Elon Musk sin ledelse samt for å kunne svare på vår problemstilling.

Conger og Kanungo belyser følgende tre faser hos en karismatisk leders adferd:

### **1. Sensitivitet ovenfor miljømessige begrensinger.**

Karismatiske ledere er svært kritisk til status quo. De er svært følsomme ovenfor de sosiale og fysiske miljøet der de opererer. De søker aktivt etter eksisterende eller potensielle svakheter i dagens situasjon. Karismatiske ledere leser situasjonen annerledes enn andre, og de evner å identifisere mangler i miljøet. De enser dårlig utnyttelse i mulighetene, og bryter ved status quo og ser hva følgeren (ansatte/tilhengere) trenger. En leder må evne å være følsom ovenfor følgerens emosjonelle behov. Dette fordi følgerne er lederes viktigste ressursene for å oppnå organisatoriske mål. De er svært interesserte i og kan forutse fremtidige endringer og indusere støttende forhold til disse.

### **2. Fremtidens visjon.**

#### *Formulering av visjonen*

Etter at den karismatiske lederen har vurdert miljøet vil lederen formulere et mål for å oppnå organisasjonens mål. Lederen har evne til å utforme en ekstraordinær visjon som ikke bare er et vanlig mål, den avviker i stor grad fra status quo. Å bryte med status quo driver lederen og gir en motiverende kraft for å gjennomføre endringen. Den idealiserte visjonen tilfredsstiller følgeren behov på en måte der de kan identifisere seg, slik at de beundringsverdige og med respekt ønsker å tilstrebe det oppsatte målet.

#### *Bevegelig visjon*

En karismatisk leder har evnen til å formidle en visjon på en sterk og inspirerende måte som skiller de fra andre ledere. Med deres sterke visjon og klare og tydelige mål er de også i stand til å gjennomføre disse på en effektiv og strategisk måte slik

at de evner å påvirke sine følgere. Lederen må på en effektiv måte evne å formidle følgende fire scenarier:

1. Arten av status quo og sine mangler;
2. En fremtidig visjon;
3. Hvordan fremtidens visjon er, når den skal realiseres, ønsket om å fjerne eksisterende mangler og oppfylle håp om etterfølgere; og
4. Lederens handlingsplan for å realisere visjonen.

Den karismatiske måten lederne presenterer visjonen på, konstruerer virkeligheten kun ved de positive egenskapene som fremtidsvisjonen skal bringe, og bare de negative funksjonene i status quo blir belyst. Karismatiske ledere må også evne å gi uttrykk for sin motivasjon. De må bruke uttrykksmåter i handlingene sine både verbalt og nonverbalt, der de manifesterer sin overbevisning og stråler av selvtillit og engasjement til å materialisere sin overbevisning. Deres bruk av retorikk er nøye planlagte ord som gjenspeiler deres selvtillit, kompetanse og bekymring for deres tilhengers behov. De evner å kle seg respektabelt og viser en trygghet i deres kroppsspråk. De utstråler høy energi, utholdenhet, ukonvensjonell og risikofull, heldådige og gir alt for å gi uttrykk for sin høye motivasjon og entusiasme, som deretter smitter over på de ansatte.

### **3. Deres oppnåelse av visjonen.**

Den siste fasen av ledelsesprosessen er deres evne til å effektivt bygge opp sine ansatte ved å gi de en følelse av tillit i sine evner og tydelig demonstrere en taktikk og adferd som kreves for å nå organisasjonens mål. Karismatiske ledere må møte de ansatte på følgernes behov ved at de tilegner seg og engasjerer seg for felles sak, der de må uttrykke dette på en uinteressert og uselvvisk måte. Karismatiske ledere er villig til å risikere høy grad av personlig risiko, i form av kostnad og energi. I dette tilfellet innebærer dette tap av personlig økonomi, muligheten for å bli sparket eller degradert, og potensielle tap av formelle og uformelle status som makt autoritet og troverdighet.

Karismatiske ledere bruker ukonvensjonelle midler for å endre nåværende situasjon. Til slutt må karismatiske ledere være kunnskapsrike og eksperter i sine

områder av innflytelse. Ledere blir oppfattet som karismatiske når de viser at de har ekspertise som strider mot den allmenne oppfatning (status quo) og bruker ukonvensjonelle midler for å endre nåværende situasjon.

#### ***4.2.2 Skyggeside karismatisk ledelse***

Det er en negativ og en positiv side ved karismatisk ledelse som er nyttig å skille mellom. Det etiske grunnlaget ligger tvilsomt til grunn i målene og handlingene til den negative karismatiske leder, mens de uselviske mål og adferd hos den positive karismatiske lederen anses moralsk ønskelig (Conger & Kanungo, 1998). Skyggesiden ved karismatisk ledelse er hvor lederen bruker sin karismatiske atferd for å oppnå egoistiske og svært grandiose mål samt hvor de bruker sin stilling for å fremme seg selv for en ren personlig vinning, der de fremtrer dermed som narsissistiske i sin atferd. Dette vil kunne skade lederen, følgerne og organisasjonen. En overveldende følelse av egen viktighet og et sterkt behov for å være i sentrum for oppmerksomheten kan føre til at karismatiske ledere ignorerer synspunktene til andre og utviklingen av lederevnene til sine følgerne (Conger & Kanungo, 1998).

### **5. Funn og drøfting**

I dette kapittelet tar vi for oss hovedproblemstillingen vår «I hvilken utstrekning har Elon Musk en machiavellisk eller karismatisk lederstil?» ved å drøfte våre underproblemstillinger: «I hvilken utstrekning har Elon Musk en machiavellisk leders til?», samt «I hvilken utstrekning har Elon Musk en karismatisk leder stil?». Våre underproblemstillinger er vår positive forståelse og kritikk og korrigerende av denne finner sted i den hermeneutiske sirkel, slik vi tidligere har beskrevet i metodekapittelet. Våre underproblemstillinger er vår forforståelse av Elon Musk, og vi vil gjennom drøftingen finne ut i hvilken grad vår forforståelse vil endre seg i denne prosessen. Historiens tunge bestemmende kraft for fremtiden påvirker også vår forståelse av hva som skjedde i fortiden. Dette kaller Gadamer et verks virkningshistorie (Krog et al, 2003)

I vår prosjektoppgave har vi også brukt naturvitenskap og åndsvitenskap som del av metoden for å finne svar på problemstillingen. Den moderne humanvitenskap omhandler forståelsen av et menneske gjennom språket. Det er derfor vesentlig for

vår forskning å ta i bruk karakterens egen stemme da det styrker kvaliteten i besvarelsen på problemstillingen. I analysen vår har vi aktivt forsøkt å «kommunisere» med karakteren Elon Musk ved at det er hans egne ord og sitater som er fremtredende. Det styrker troverdigheten i våre funn, samt dialogen med karakteren blir nærmere. Vi har også tatt med beskrivende sitater fra mennesker rundt han som styrker vår forståelse.

## **5.1 I hvilken utstrekning har Elon Musk en machiavellisk lederstil?**

### ***5.1.1 Innledning***

I denne drøftingen nedenfor tar vi utgangspunkt i teori fra Machiavelli. Vi har valgt å tolke Machiavelli i forståelsen av: Hvordan lede hvis mennesket ikke bare er godt, hvor resultatet av hva du oppnår med din ledelse er det viktigste, og ikke midlene du har benyttet for å oppnå dette? Machiavelli prøver ikke å beskrive lederskap slik det burde være, men slik det er effektivt sett fra hans ståsted. Det er i denne sammenhengen viktig å være oppmerksom på at i tiden Machiavelli levde var de juridiske rammene for lederskap totalt annerledes enn i dag og dermed helt annerledes enn det personen Elon Musk må forholde seg til i sitt lederskap. Det er allikevel interessant å bruke «brillene» til Machiavelli for å se i hvilken utstrekning Elon Musk har en machiavellisk lederstil. De områdene vi vil drøfte fra Machiavelli er; effektivitet, dyrenes kampform og den frie vilje.

Vi har også valgt å bruke teori fra Aristoteles, som ikke bruker begrepet ondskap, men definerer det som manglende klokskap (Rabbås og Stigen, 1999). Der Machiavelli er svært opptatt av resultatet, er Aristoteles opptatt av at vi må finne en middelvei, hvor mye eller for lite er like feil. Vi har funnet det spesielt interessant å drøfte dydenes middelvei og de intellektuelle dyder fra Aristoteles som har annen horisont enn Machiavelli.

### ***5.1.2 Effektiv - men ikke hensynsløs***

Machiavelli mente vi måtte være realistiske og forholde oss til verden slik den var og ikke slik vi ønsket at den var. Han mente ledere måtte dømmes etter deres resultater. Machiavelli sitt store lederideal var Cesare Borgia, kaptein for Vatikanets hær, som på brutalt vis forsøkte å skaffe seg herredømme over Italia. Machiavelli var opptatt av å fortelle hva han mente var effektiv ledelse, slik han så

det i tiden han levde med et oppsplittet Italia med mange selvrådende fyrstedømmer, virtita effektuale, blir hans mantra (Bjartveit, 2019). Ekskonen til Elon Musk, Justin har uttalt «*Han gjør det han vil, og han er nådeløs med hensyn til det. Det er Elons verden, og resten av oss lever i den*» (Vance, 2016, s.29). Det er en beskrivelse som kan tyde på at han er villig til å gjøre mye for å oppnå resultatet og nettopp resultatet er det viktigste for Elon Musk. En tidligere Tesla-leder har sagt at halvhjertede løsninger vil ikke bli tålt. «*Han knuser deg, og hvis du overlever, vurderer han om han kan stole på deg. Han må vite om du er like gal som han selv*» (Vance, 2016, s.180). Dette kan tyde på Elon Musk oppfordrer sterkt til å prøve alt, så lenge det fremmer resultatet, gjerne med litt galskap. Dette kan dermed samsvare med Machiavelli sin teori om at enhver handling, så lenge den fremmer resultatet, er riktig. En tidligere ansatt mener at en ukultur gjennomsyrrer selskapet og at skjenneprekenene fra Elon Musk også omfatter verbale trusler om at folks baller burde kuttes av eller de burde vært utsatt for andre voldelige eller seksuelle handlinger hvis de ikke oppnådde ønskede resultater (Vance, 2016, s.181). Dette anser vi ikke for å være en reel trussel, men som at noen ansatte oppfattet kulturen som språklig svært røff. Dette er en bekreftelse på hvor viktig det er for Elon Musk å nå målsatt resultat og hvor alvorlig han mener det er å ikke bidra i riktig retning.

Det kan synes som Elon Musk sin lederstil i noe grad kan dras i retning av Machiavellis begrep om effektivitet i den grad at han er villig til å gjøre alt for å nå sitt mål. Vi finner dog ikke dokumentasjon på at han er hensynsløs, på den måten som tillegges egenskapene i begrepet virtù - vilje til makt, selv om hans vilje til å utøve makt kan synes å være sterk og at språket er svært frodig. Elon Musk sine største baktalere beskriver han blant annen som uetisk i forretninger og ondskapsfull i sine personangrep (Vance, 2016, s. 97). Vi mener allikevel at Elon Musk gjennom litteraturen ikke fremstår like hensynsløs som kravet i Machiavelli sin teori. Det kan imidlertid se ut som han ser på seg selv som en svært effektiv og risikovillig entreprenør, og han har selv tvitret sine tanker om denne utfordrende rollen. "*Being an entrepreneur is like eating glass and staring into the abyss of death* (Influential Individuals, 2021. s. 77). Det vil derfor etter vår mening være riktig å konkludere at han i stor grad er svært resultatorientert og ambisiøs, samt at det også kan se ut som han frykter litt sine egne ambisjoner. Likevel, det å si at han

i høy utstrekning leder ut fra et Machiavellis effektivitetsbegrep er det etter vår mening lite grunnlag for, på bakgrunn av at vi ikke har noen funn som samsvarer dette.

### **5.1.3 Løven og reven**

Machiavelli mener en leder ikke må nøle med å være ond hvis det er effektivt for å nå målet. Lovens vei er menneskenes kampform, makten er dyrenes. Han mener man ikke skal nøle med å ta i bruk dyrenes kampform og bruker metaforen «løven og revens» egenskaper som eksempler. Vi har valgt å se om vi finner noe av løvens risikovillighet og revens list i Elon Musk sitt lederskap. Det kan være nyttig å inneha løvens risikovillighet, men i møte med ulver må man også benytte seg av revens list. Det er imidlertid som tidligere nevnt med en annet horisont Elon Musk lever i dag enn det Machiavelli gjorde og menneskenes kampform, loven, har i stor grad vunnet i det siviliserte samfunn.

Elon Musk kan imidlertid etter vår mening sies å ha stor grad av kravet om være villig til å ta stor risiko. Elon Musk hevder å ha bestemt seg for at menneskets overlevelse vil være avhengig av kolonisering av en annen planet og at han bør vie livet sitt for å få det til å skje (Vance, 2016). Det ser også ut til at han er villig til å ta en svært høy risiko for å oppnå dette, gjennom å være villig til å ofre hele sin personlige formue (Entrepreneur staff, 2021). Han setter seg dermed i en situasjon hvor han må være villig til å ta stor risiko, gjennom både å ta risiko for å tape hele sin personlige formue og potensielt tap av status, makt, autoritet og troverdighet, hvis de ikke lykkes. Elon Musk beskriver selv den ekstreme risikoen denne ambisjonen om kolonisering innebærer i et nylig intervju i forbindelse med planene om Mars-reiser: «*For å være ærlig, en haug med mennesker vil sannsynligvis dø i begynnelsen*» (Grinde, 2021). Dette vil i tilfelle være noe han også må ta ansvar for og gjennom det utsetter seg selv for høy risiko som ansvarlig leder. Hvis vi bruker løven som metafor kan vi si at Elon Musk i stor grad er villig til å ta i bruk dens egenskaper gjennom å utsette seg selv for svært høy risiko.

Vi finner også eksempler på at han har brukt revens list, som å lese menneskene rundt seg, det sosiale spillet og ikke minst styre andres oppfatning av seg gjennom å forskjønne sin opptreden. I ledelsen av selskapene Tesla og Space-X har han lagt

ned betydelig arbeid i å skaffe seg investorer og økonomisk støtte fra de amerikanske myndighetene. Et godt eksempel på dette er at selskapet Space-X nylig fikk oppdraget om å være eneste leverandør til NASA om å bygge romfartøyet som skal fly de neste amerikanske astronautene til månen. Det er første gang i historien at NASA har tildelt et så stort prosjekt til et enkeltstående selskap (Sæter, 2021). Dette må sies å være en lur rev verdig. Vi oppfatter at Musk forholder seg til verden slik han ser den. Elon Musk ser også ut til å føle for menneske som art og som en helhet, uten alltid å ta hensyn til enkeltmenneskets ønsker og behov (Vance, 2016). Det kommer tydelig frem at han begrunner sine handlinger utfra at målet helliger middelet. Han beskriver sin ambisjon godt med følgende uttalelse: «*Jeg ønsker å dø mens jeg tenker på hvilken strålende fremtid Menneskeheten har*» (Vance, 2016, s.12). Hvis omgivelsene velger å tro Elon Musk på den ambisjonen, så kan han muligens få litt tilgivelse på veien fremover, selv om han til tider kan opptre som både en risikovillig løve og slu rev.

#### ***5.1.4 Ambizione***

Når vi nå da skal vurdere Elon Musk opp mot hvorvidt det er hans frie vilje (Ambizione) som har ledet han til hans resultater, så kan det være relevant med en mer beskrivende definisjon av virtù, som av Machiavelli defineres som kraft og styrke. Det innbefatter beslutsomhet, hensynsløshet og mot, men også kløkt og evnen til å forstå mennesker. For å si det på godt Hollywood-språk: Have you got what it takes? (Bjartveit, 2019). Elon Musk har i sin unge alder etablert PayPal, Tesla og Space-X. Han bestemte seg tidlig at menneskeheten måtte bli interplanetariske og at det å bosette Mars var helt nødvendighet for å redde menneskeheten, men at man samtidig måtte elektrifisere kjøretøy på jorden av miljøhensyn. Dette for å kunne forlenge vårt eksistensgrunnlag på Jorden (Vance, 2016). Hans beslutsomhet mot dette målet synes å være ekstremt sterk, basert på hans resultater og at han har i mange år har utfordret hele den mektige bil- og oljebransjen med den gjennomføringsevnen han har vist.

Musk har imidlertid ikke bare «laget elektriske biler», han har endret en hel bransje gjennom sitt mot og evne til å forstå, tilpasse seg samt se kjøpernes og markedets behov i takt med tiden (*Fortuna*). Samtidig har han også hatt hellet med seg når enkelte regjeringer har subsidiert kjøp av elektriske biler gjennom avgiftslettelser

på bakgrunn av miljøambisjoner. Noe vi spesielt har merket godt i Norge, som har verdens største elbil-andel med over 50 prosent helelektrisk i nybilsalget for året samlet for 2020 (Moberg, 2021). Elon Musk har på den måten ikke bare hatt innsikt og vært snartenkt (*virtù*), men han har også benyttet seg av muligheten for storskala industrialisering av elektriske biler (*Occasione*) når den dukket opp. En viktig forutsetningene for å lykkes med ambisjon var hans kunnskapen om at batteriteknologien var i en fase som gjorde at produksjon av biler med lang rekkevidde og kraft var sannsynlig å kunne produsere (Vance, 2016). Hvor stor andel av hans suksess som skyldes hans egne handlinger versus Fortuna blir her vanskelig å vurdere, men vi kan i alle fall si at han også i stor grad har hatt Fortuna på sin side.

### ***5.1.5 Mennesket må virke på sitt beste***

Det er med stor andektighet vi også prøver å se Elon Musk gjennom Aristoteles sin filosofi. Her blir vår horisont betydelig forskjellig fra den tiden Aristoteles levde og skrev ned sine tanker. Det mest kjente av hans verk er Den nikomakiske etikken, som han skrev ut fra en overbevisning om at mennesket er godt og vil det gode og at vi som mennesker blir gode av å gjøre det gode, sett som et livsprosjekt. Som tenåring sa Elon Musk «*Den eneste som gir mening, er å etterstrebe større kollektiv opplysning*» (Vance, 2016, s. 32). Han startet dermed tidlig å forme en tanke og en ambisjon om at han hadde større mål enn seg selv og at han ville gjøre noe som hadde betydning for menneskeheten. Dette med bakgrunn i et talent han mener han har og som han mener kan ha stor betydning for menneskeheten. Elon Musk beskriver sitt talent på følgende måte: «*For bilder og tall kan jeg bearbeide deres innbyrdes forhold og algoritmiske relasjoner. Akselerasjon, momentum og kinetisk energi – hvordan denne type objekter blir påvirket av objekter – oppfatter jeg uhyre livaktig*». Han sammenligner sin egen hjerne med en grafikkbrikke i en datamaskin (Vance, 2016, s. 40).

Biografiene om Elon Musk forteller oss at det lett å bli fasinert av hans tanker og ambisjoner og de ansatte beundrer hans driv og respekterer hvor krevende han kan være, men de sier også at han er tøff, uberegnelig og på grensen til ond (Vance, 2016). Det synes imidlertid som hans to viktigste mål; å prøve å redde planeten vi bor på, men samtidig sørge for at vi får en mulighet til å bebo andre planeter hvis



vi ikke lykkes med den første ambisjonen, har så stor kraft at han til dels får tilgivelse for sin harde måte å lede sine ansatte. Aristoteles mener mennesket må virke på sitt beste for at fellesskapet skal nå målet om å komme til full utfoldelse (Rabbås og Stigen, 1991). Det som kommer tydelig frem i biografene er Elon Musk sin ekstreme vilje og evne til å ta beslutninger på vei til sitt ambisiøse mål om å redde menneskeheten. Vi velger å tro han på sitt mål, ikke minst på bakgrunn av den ekstreme viljen til personlig og økonomisk risiko han har vist i sine beslutninger. Det betyr likevel ikke at vi kan konkludere med at Elon Musk virker på sitt beste sett med Aristoteles sin teori og at det fører til at fellesskapet kommer til full utfoldelse.

### ***5.1.6 Intellektuelle dyder og dydenes middelvei***

Som vi beskrev i teorikapittelet er dydene en middelvei, hvor både for mye for lite blir feil. Det er ikke lett å beskrive Elon Musk sine dyder som en middelvei, da han tidlig i sin karriere i stor grad kan beskrives som en som gikk i en ekstrem retning og som ikke søkte å finne balanse mellom to ytterpunkter. Selv om hans mål kan virke absurde og i øyeblikket, tror han så fullt og fast på disse og har en tendens til å oppnå det hvis han får tid nok (Vance, 2015). Hans mål og ambisjoner oppfatter vi er basert på hans viten og kunnen. Han er en skaper gjennom det han har prestert og han kan sitt ingeniørfag svært godt. De intellektuelle dydene hevder Aristoteles utvikles gjennom undervisning og krever både erfaring og tid for å utvikles (Stigen, 2018). Vi har oppdaget at Elon Musk underveis i sitt lederskap har reflektert over sine ekstreme standpunkter og har igjennom erfaring utviklet seg i en retning hvor han har i større grad har forsøkt å finne en balanse – en middelvei. Etter vår oppfatning kan det synes som han selv ville ha gitt seg selv høy score på klokskap, da hans ambisjoner synes å være å redde menneskeheten (Vance, 2016). Det er likevel flere ting som også taler imot, spesielt hvordan han behandler sine ansatte, som blant annet nylig da Tesla ble idømt 1,2 milliarder i erstatning for rasisme på arbeidsplassen (Gimse, 2021). Noe som gjør at det er vanskelig å si at han totalt treffer spesielt godt på Aristoteles intellektuelle dyder og dydenes middelvei.

### ***5.1.7 Delkonklusjon***

Vår forforståelse om at Elon Musk ville treffe i høy utstrekning på en Machiavellisk lederstil har endret seg betydelig underveis i oppgaven. Det er etter vår mening kun grunnlag for å si at han i noe utstrekning leder ut fra et Machiavellisk

effektivitetsbegrep. Hvis vi bruker Machiavellisk løve og rev som metaforer, så kan vi si at Elon Musk i høy utstrekning er villig til å ta i bruk dens egenskaper gjennom å utsette seg selv for svært høy risiko og at han til tider har vært en slø rev på veien for å kunne nå sine ambisjoner. Det som gjør at Elon Musk i lav utstrekning har en Machiavellisk lederstil er hans mangel på hensynsløshet sett ut fra Machiavellisk effektivitetsbegrep. Elon Musk har vist stor innsikt og vært snartenkt (*virtù*), samt benyttet seg av muligheten for storskala industrialisering av elektriske biler (*Occasione*) når den dukket opp. I tillegg kan det sies at han i noe utstrekning har hatt Fortuna på sin side. Når vi vurderer hans lederstil opp mot Aristoteles, så har Musk høy utstrekning av viten og kunnen, men han er i en stadig kamp for å finne dydenes middelvei, da han gjentatte ganger i sin karriere har dratt i ekstremretninger.

## **5.2 I hvilken utstrekning er Elon Musk en karismatisk leder?**

### ***5.2.1 Innledning***

I dette kapittelet tar vi for oss underproblemstillingen i hvilken utstrekning Elon Musk har en karismatisk lederstil. Vi tar utgangspunkt i tre-fase-modellen til Conger & Kanungos (1998) forskning på karismatisk ledelse og analyserer samt drøfter i hvilken utstrekning Elon Musk treffer på den karismatiske modellen. Det er spennende å se hvorvidt vår forforståelse der vi anslo at Elon Musk er en sterk karismatisk leder stemmer overens med vår analyse. I vår oppgave har vi ikke datagrunnlag for å fastslå om han er en karismatisk leder eller ikke, da karisma også er noe mennesket i seg selv betrakter gjennom tiltrekning. Vi skal imidlertid se på i hvilken utstrekning vi mener han treffer på modellen om karismatisk ledelse av Conger & Kanungo (1998).

### ***5.2.2 Karismatisk ledelsesmodell***

#### **Fase 1. Sensitivitet ovenfor miljømessige begrensinger.**

Karismatiske ledere er svært kritiske til status quo. De søker aktivt etter eksisterende eller potensielle svakheter i dagens situasjon (Conger & Kanungo, 1998). Musk treffer i stor grad av sensitivitet for miljømessige begrensinger, og går svært mange runder rundt ethvert prosjekt, og prøver å løse alle mulige fallgruver før de inntreffer. Han ser ting andre konkurrerende bedrifter ikke ser, ved å gå i

detaljnivå inn på de forskjellige ansattes oppgaver slik at han kjenner bedriftene og arbeidsoppgavene til de ansatte ut og inn. Dette gjør til at han kan bryte på en annen måte enn andre ledere, da han kontinuerlig har et kritisk blikk rundt status quo i bedriftene sine. Han finner nødvendighetene samfunnet trenger og skaper dette. Han ønsker å være i forkant å levere unike produkter verden aldri har sett før til kundene (Vance, 2016).

Han er villig til å starte oppbyggingen av både elbiler og romfartsproduksjonen nærmest fra starten av hvis han finner fallgruver, dette på bekostning av at produktene blir ferdigstilt lenge etter forventet leveringstid. Han tenker kvalitet fremfor kvantitet. Selv om mange av hans biler og romfartøy har vært forsinket, har han gått mange runder fordi han ønsker å bryte med status quo, samt gjøre noe helt unikt og annerledes i forhold til sine konkurrenter (Vance, 2016).

Hvis Musk mener de ansatte ikke leverer på det nivået han forventer, eller hvis de ikke ønsker å gjøre jobben på hans måte, kan han være svært tøff og kan gå så langt som å gi de sparken. Dette oppleves tøft for de ansatte, det å kjenne på følelsen av redsel for ikke å prestere etter Musks ønske har gjort jobben deres usikker. Han har selv uttrykt at hvis de ansatte ikke leverer eller presterer, kan Musk selv utføre jobben deres, samtidig som han kan gjøre sin egen jobb (Vance, 2016). Vi ser samtidig at han over tid har reflektert over sin manglede empati og har uttalt: «*Min største feil er kanskje at jeg fokuserer mest på talentet og ikke noens personlighet. Jeg tenker at det teller om noen har et godt hjerte*» (Influential Individuals, 2021, s. 68).

Musk treffer i stor grad på å være kritisk til status quo og fokuserer ikke på prosessen i arbeidet til kollegaene sine, men at de faktisk tenker på en annerledes måte. Han ser etter de kreative elementene som tilfører nye og utradisjonelle løsninger. Musk ser ikke på de ansatte som del av et tannhjul i en komplisert maskin slik mange bedrifter gjør. Han ansetter kun de største kreative talentene som egner seg til å utføre kompliserte og nytenkende produkter. Dette gjør at hans potensiale er unikt, for med de rette menneskene i bedriften kan han få til ekstremt mye mer enn andre som tenker på en annerledes måte. Dette kan også være en grunn til at

han har utrettet så mye som han har. Musk hadde ikke klart å skape alt han har gjort alene uten sine utrolig dyktige kollegaer.

*Problemene hos en rekke store selskaper er at prosessen blir erstatningen for tenkningen, der du oppfordres til å oppføre deg som et lite tannhjul i en komplisert maskin. Oppriktig, det får deg til å beholde mennesker som ikke er kreative eller smarte (Influential Individuals, 2021 s. 68).*

Musk utfordrer sine kollegaer til det ytterste for at bedriften skal prestere best ved å bruke ukonvensjonelle midler for å endre en situasjon. Samtidig som Musk i stor grad treffer på sensitivitet ovenfor miljømessige begrensninger, ser vi også at sensitiviteten ovenfor det emosjonelle og sosiale relasjoner er lav. Musk har vanskeligheter for å sette seg inn i andres emosjoner, noe som Conger & Kanungo (1998) legger vekt på at en karismatisk leder har. Dette er noe som har svekket han i flere situasjoner, hvor ansatte opplever han som svært lite empatisk, nærmest egoistisk for sine høye tanker om hva han vil utrette. Musk har en forståelse av at kollegaene bør se verden ut fra samme horisont som seg selv, og mener at de bør se hans perspektiv og ha de samme ønskene for bedriften som han selv (Vance, 2016). Dette er Musks forståelse uten den samme empatien ovenfor andre eller evne til å se andres behov som andre mennesker, mener hans tidligere kone Justine, som beskriver Musk slik: «Elon er ikke en som sier `jeg forstår deg og skjønner hva du mener`. Siden han ikke har denne empatien var det ting som virket innlysende for andre, men som slett ikke var innlysende for han. .... Han lærte seg å modifisere adferden sin på visse områder. Jeg tror at han bare ser verden gjennom strategier og intellekt» (Vance, 2016 s.70).

## **Fase 2. Fremtidens visjon**

### ***Formulering av visjonen***

Lederen har evne til å utforme en ekstraordinær visjon som ikke bare er et vanlig mål, den avviker i stor grad fra status quo. Å bryte med status quo driver lederen og gir en motiverende kraft for å gjennomføre endringen (Conger & Kanungo, 1998). Vi ser tydelig at Elon Musk i stor grad har denne egenskapen, da han har ekstraordinære visjoner og mål for fremtiden som han klarer å gjenspeile i bedriftene sine. For Musk er ikke motivasjonen i hovedsak å tjene penger, men et

kall om å gjøre verden mer bærekraftig med hans ønske om å erobre Mars og bosette mennesker der. Han drives av å utrette noe som ingen andre har gjort tidligere, og har et stort ønske om å være unik i verdensklassen. Dette evner han å gjennomføre med sin høye grad av karismatiske formuleringer og formidlingsevne av visjonen. Han evner å utforme samt å stå frem med visjonen på en måte som gjør at hans kollegaer gjenspeiler seg i den og får et indre ønske om å realisere målet i visjonen. *«Hvis vi kan løse spørsmålet om bærekraftig energi og være på vei til å bli en interplanetarisk art med en selvforsynt sivilisasjon på en annen planet, som kan håndtere et verst tenkelig scenario, ja da.. Ja det ville virkelig vært noe».* - Elon Musk (Vange 2016, s. 12). Visjonen bryter i stor grad fra status quo, og er noe vi kan tenke som en fjern drøm for mange. Forskjellen er at Elon Musk tror så inderlig sterkt på at dette kan gjennomføres at det smitter over på befolkningen. Han evner å dra med seg en hel verden på tankene sine om verdensrommet og en mer bærekraftig fremtid, selv om han har svært langt igjen til å nå dette målet.

Elon Musk evner å formidle budskapet på en måte som gjør den gjenkjennbar og identifiserbar av mennesker. Vi kan alle kjenne på en etterlengtet følelse av at vi ønsker oss det samme som hans visjon. Drømmene om verdensrommet Musk satt med som barn, har han tatt med seg inn i sin voksne alder og arbeider iherdig med å virkeliggjøre alt. Målene avviker derfor i stor grad fra status quo i den virkelighetsverden vi lever i (Vance, 2016). Målene hans er for de fleste hårreisende. I Space X er visjonen slik: *“You want to wake up in the morning and think the future is going to be great - and that’s what being a spacefaring civilization is all about. It’s about believing in the future and thinking that the future will be better than the past. And I can’t think of anything more exciting than going out there and being among the stars.”* - Elon Musk (SpaceX, 2021). Vi mener at denne visjonen og formulering av fremtidens visjon i stor grad treffer på teorien til Conger & Kanungo (1998) om en karismatisk leder.

### ***Bevegelig visjon***

Karismatiske ledere har evnen til å formidle visjonen på en sterk/inspirerende måte som skiller de fra andre ledere (Conger & Kanungo, 1998). Musk evner å overføre sin drivkraft og motivasjon til sine medarbeidere. Han gjenspeiler mål og visjoner tydelig ut til sine kollegaer, og med hans karismatiske formidlingsevne samt

utstråling over hans egen tro på visjonen gjør at medarbeiderne er engasjerte og jobber svært hardt for å nå målene. Dette fordi Musk virkelig har en indre drivkraft for visjonen, som han brenner så sterkt for (Vance, 2016). Hans visjon er større enn seg selv, og er kollektivistisk, den har altså en betydning som er større enn personen selv. Av den grunnen kan også kollegaene bli motiverte til å nå målet fordi. Hans høye tanker om å «*Hvis jeg sier noe, skjer det vanligvis. Kanskje ikke i rute, med det skjer vanligvis*» (Influential Individuals, 2021 s. 67).

Karismatiske ledere utstråler høy energi, utholdenhet, ukonvensjonell og risikoatferd, heldedåder og gir alt for å gi uttrykk for sin høye motivasjon og entusiasme, som deretter smitter over på de ansatte (Conger & Kanungo, 1998). På dette punktet treffer Elon Musk i stor grad. Han står frem for bedriftene sine på en ukonvensjonell måte. Kollegaene hans vet hvor mye han ofrer, og hvordan risikoatferd han utstråler til bedriftene. Han risikerer hele sin personlige økonomi samt hele sin tid. Det er ikke til å unngå å forstå hvor stor personlig risiko Musk tar for bedriftene sine. Hans sterke tro på visjonen i bedriftene sine gjør at han klarer å speile visjonen ut til sine ansatte på en måte som gjør til at de vet hvorfor de kommer på jobb, og vet nøyaktig hva de vil utrette i jobben (Vance, 2016). Når ansatte kommer på jobb med et mål for øyet som går utover dem selv, der de brenner for noe, bidrar til at de ansatte blir mer motiverte til å nå målet i visjonen. Musk legger stor vekt på viktigheten ved at de ansatte må vite hvorfor de kommer på jobb, de må vite bedriftens visjon. De skal ikke komme på jobb for lønna sin del, men ha en prososial motivasjon «*Folk jobber bedre når de vet hva målet er, og hvorfor. Det er viktig at folk ser frem til å komme på jobb om morgenen og liker å jobbe*» (Influential Individuals, 2021 s. 67).

En karismatisk leder evner å representere visjonen på en måte som gjør at den konstruerer virkeligheten fra et ståsted der kun de positive egenskapene om fremtidsvisjonen fremkommer, og bare de negative funksjonene i status quo blir belyst (Conger & Kanungo, 1998). Elon Musk konstruerer fremtidsvisjonen på en måte som gjør at hans kollega forstår at de er nødt til å gjøre endringer i status quo for å oppnå målet de har satt seg (Vance, 2016). Hans visjon handler om en bærekraftig framtid, et mål om å bosette mennesker på mars, en verden med elektriske biler. I visjonen hans belyser han kun det positive uten å se på

konsekvensene av fremtidsvisjonen. Det er et klart budskap i visjonen hvor det fremkommer at store endringer i status quo må gjøres for å nå dette målet.

### **Fase 3. Deres oppnåelse av visjonen.**

Den siste fasen av den karismatiske ledelsesmodellen er lederens evne til å effektivt bygge opp sine ansatte ved å gi de en følelse av tillit i sine evner og tydelig demonstrere en taktikk og adferd som kreves for å nå organisasjonens mål (Conger & Kanungo, 1998). I kontrast til hvilken grad han har truffet i denne modellen ser vi at Musk har en lav utstrekning på å vise tillit til sin ansatte. Det skal svært mye til før han stoler på de ansatte samt gir fra seg kontrollen på hvilken måte arbeidsoppgavene skal utføres på. Musk stoler sjeldent på andre enn seg selv og måten han ønsker at arbeidsoppgavene blir gjennomført på. Tidligere ansatte har uttrykket at de føler seg kontrollert i arbeidet. Han har store tillitsproblemer, og evner ikke å lukke øynene og stole på at menneskene gjør jobben sin på måten han ønsker (Vance, 2016). Å ha tillit til sine ansatte er en svært viktig del som leder. Hvis en leder ikke evner å ha tillit til sine medarbeidere kan lederen oppleve å få umotiverte ansatte som ikke føler selvstendighet. Musk tilegner seg kunnskap om alle kollegaene sine arbeidsoppgaver slik at han selv kan kontrollere samt følge med på at de utfører jobben på en ordentlig måte. En tidligere ansatt i Zip2 uttrykker: *«Hvis du sa til ham at du hadde gjort et bestemt valg fordi det var den vanlige måten ting alltid hadde blitt gjort på, svarte Musk: «Jeg vil aldri høre den setningen igjen. Det vi skal gjøre her er jævlig vanskelig, og usle halvhjertede løsninger vil ikke bli tålt»* (Vance, 2016, s. 176).

Musk treffer i stor grad av å være tydelig med å demonstrere taktikk og adferd som kreves for å nå organisasjonens mål (Conger & Kanungo, 1998). Han evner å få med seg sine ansatte til å jobbe etter bedriften visjon, selv om visjonen i SpaceX bryter med normaliteten har han en formidlingsevne som gjør at de ansatte følger han og jobber svært hardt for å nå målene i visjonen. Han speiler en trygghet rundt troen på at det er mulig å gjennomføre visjonen. Musk evner å få kollegaene til å stole på at de kan dra til Mars og er tydelig hvordan visjonen skal utføres og har klare taktikker for å nå visjonen. En ansatt fra Space X uttrykker *«Visjonen hans er så tydelig. Han hypnotiserte deg nesten, han gir deg det gale blikket sitt som sier: Ja vi kan dra til Mars»* (Vance, 2016, s. 222).

Karismatiske ledere bruker ukonvensjonelle midler for å endre nåværende situasjon (Conger & Kanungo, 1998). Musk treffer i stor grad på dette punktet. Hvis etterfølgerne hans ikke lever opp til forventningene og de høye kravene han stiller, evner han å legge bort sitt emosjonelle ståsted og kan som tidligere nevnt gå så langt som å gi medarbeiderne sine sparken. En tidligere ansatt uttrykker: «*Alle kunne se det, og folk mistet jobben når de ikke leverte*» (Vance, 2016, s. 179). Elon handler ut fra hva han mener er til det beste for bedriften, selv om situasjonen kan være følelsesmessig utfordrende både for de ansatte og han selv. Musk har et klart mål for øyet som er organisasjonens mål og gjør alt han kan for å oppnå dette (Vance, 2016). «*Noen mennesker liker ikke endringen, men du trenger ikke omfavne endring hvis alternative er katastrofe*» (Influential Individuals, 2021, s.65). Musk evner å lede etter visjonen hans på en autentisk måte. Han legger ikke skjul på sitt temperament i måten han leder de ansatte på, og legger ikke skjul på hva emosjonene hans sier. Det er en personlig risiko å tørre å vise sitt hele autentiske jeg i alle situasjoner, spesielt i de situasjoner hvor Musk opplever at emosjonene tar over. De ansatte kjenner Musk, og vet hvilke reaksjoner som kan komme i situasjoner hvor han ikke er fornøyd med jobben de har utført. «*Noen mente at Elon var for tøff, hissig og tyrannisk*» (Vance 2016, s. 179).

Karismatiske ledere er villig til å risikere stor grad av personlig risiko, i form av kostnad og energi (Conger & Kanungo, 1998). Elon Musk treffer i stor grad på evnen til å ta personlig risiko, han ofrer svært mye for sine mål og gir ikke opp. Han går fra den ene jobben til den andre, og jobber svært hardt for å leve opp til sin visjon. «*Utholdenhet er svært viktig. Du bør ikke gi opp hvis du ikke er tvunget å gi opp*» - *Elon Musk* (Influential Individuals, 2021, s. 65). Dette viste han i tidlig alder ved å flytte ut av landet og til Canada, han dro dit uten å ha et sted å bo. Han kom i kontakt med familien til moren, og fikk bo der mens han tok utfordrende strøjobber for å holde hodet over vann, for å komme seg vekk fra sin hjemby og for å starte sin egen karriere. Senere var han villig til å ofre all sin energi og tid for å skape sitt første firma Zip2, der han så muligheten til å skape noe på internett, dette uten noen økonomi. Han avsluttet studiet for denne muligheten, han grep den samt tok den risikoen det innebar ved å avslutte en påbegynt studie for noe så usikkert. På denne tiden var internett helt nytt for befolkningen, og var ikke fullstendig etablert i hverdagen. Elon og broren bodde og sov på et kontor da de ikke hadde råd til en



leilighet i tillegg til kontorutgifter. Når et menneske er villig til å bo på kontoret 24 timer i døgnet for et firma, er det i stor grad for å risikere sin personlige energi og tid. Samtidig er det fremtredende at han gjennom hele sin karriere, risikerer store deler av sin personlige økonomi ved å investere i firmaene sine (Vance, 2016). *«Jeg har alltid investert egne penger i selskaper som jeg lager. Jeg tror ikke på alt dette bare å bruke andre folks penger. Jeg tror på at det er sant. Jeg kommer ikke til å spørre andre mennesker til å investere i noe hvis jeg ikke er forberedt på å gjøre det selv!»* (Influential Individuals, 2021 s.67).

Musk investerte 12 millioner dollar i X.com av det han hadde igjen fra salget av Zip2. Til personlig bruk hadde han 4 millioner dollar igjen etter investeringene (Vance, 2016). *«Han er villig til å ta en skinnsyk stor personlig risiko. Når du gjør en avtale som det, vil du enten lykkes eller havne i et leskur på en busstasjon et eller annet sted»* uttalte en kollega av Musk (Vance, 2016, s. 86). Elon setter formuen sin på spill for å nå målene han har satt seg, selv med noe så usikkert som romfart og elektriske biler. Dette viser at han har en høy utstrekning av disse egenskaper. Med tiden har han fortsatt å bruke all sin tid, økonomi og energi på firmaene sine. *«Jeg tror det var dette investorene så – at han var villig til å satse hele sin eksistens på å bygge ut denne plattformen»* (Vance, 2016 s. 70). Selv om det ble brutalt risikabelt for Elon fortsatte han å sette hele sin personlige økonomi og livssituasjon på spill for bedriftene sine, selv når det gikk dårlig med Tesla og han så for seg at Tesla muligens ville gå konkurs. *«Jeg skal bruke mine siste dollar på disse selskapene. Selv om vi må flytte inn i kjelleren hos Justines foreldre»* (Vance 2016, s. 190).

Karismatiske ledere må være kunnskapsrike og eksperter i sine områder av innflytelse (1998). Elon Musk har stor grad av ekspertise innenfor svært mange områder. Han er enormt kunnskapsrik og evner å tilegne seg ekspertise i alle ledd der han selv føler han trenger mer kunnskap. Han er direkte og spør ut alle sine nyansatte kollegaer på et nivå der de føler at han presser de til å vise hva de kan. Dette gjør Musk slik at han skal lære mest mulig, å tilegne seg deres ekspertise slik at han selv kan utføre jobben deres. En ansatt bekrefter dette der han ble grillet av spørsmål om en ventiltype eller et spesialmateriale *«Han kunne utspørre deg helt til han hadde tilegnet seg 90 prosent av alt du visste»* (Vance, 2016, s. 229).

Karismatiske ledere må møte de ansatte på etterfølgernes behov ved at de tilegner seg og engasjerer seg for felles sak, de må uttrykke dette på en måte som ikke er egosentrisk (Conger & Kanung, 1998). Musk evner i stor grad å engasjere seg for en felles sak, men evner ikke i like stor grad å møte de ansatte på etterfølgernes behov. Elon stiller enorme krav til høy arbeidsinnsats til sine ansatte, og var brutal i kritikken da han ledet Zip2. Den kreative lederen for Zip2 hadde laget en ny hjemmeside for biler hvor de hadde en brainstorming: *«En eller annen klaget over at en teknisk forandring vi ønsket oss, var umulig. Elon snudde seg og sa «Jeg gir faktisk blanke blaffen i hva du mener!».* Deretter forlot han møtet. For Elon eksisterer ikke ordet nei, og han forventer den samme holdningen fra alle rundt seg. I perioder gikk han også løs på mer ordnede ledere. Du så folk komme ut av møterommet med forargede ansikter» (Vance, 2016, s. 75). Selv om måten Musk leder på til tider er brutal, er han autentisk, han evner å lede med hele sitt temperament uten å legge skjul på at han oppriktig blir emosjonelt berørt i situasjoner.

### ***Innflytelsesstrategi***

Karismatiske ledere bruker personlig makt basert på ekspertmakt, respekt og beundring av en unik «helt» (Conger & Kanungo, 1998). Vi ser tydelig at Elon Musk har en høy utstrekning på bruk av personlig makt samtidig som han har lav utstrekning av respekt for sine ansatte. Elon bruker personlig makt i stor grad for å nå målet sitt og er ikke redd for å vise sitt autentiske selv i de ulike situasjoner. En av hans tidligere ansatte i SpaceX uttrykket *«Hvis Elon ikke var fornøyd, visste du det. Og da kunne det bli stygt»* (Vance, 2016, s 137). Musk kunne ha en urimelig tenkemåte ut fra et normalt menneskelig perspektiv. Som leder satte han krav om at hans ansatte skulle ha den samme iboende driven slik han selv har og at de skulle jobbe like hardt som han selv. Mangelen på respekt for sine ansatte kom tydelig fram i mange situasjoner, spesielt i hans tidlige yrkeskarriere. Det fantes ikke noen unnskyldning til ikke å delta på tilstelninger for organisasjonene. En gang var det en ansatt som gikk glipp av en tilstelning, på grunnlag av å være med på fødselen av sitt eget barn. Dette aksepterte ikke Musk og fyrte løs på e-post *«Det er ingen unnskyldning. Jeg er utrolig skuffet. Du må bestemme deg for hva du vil prioritere. Vi forandrer verden og forandrer historien, du må enten forplikte deg eller la være»* (Vange, 2020, s. 179). Dette er mangel på respekt og være lite hensynsfullt ovenfor

sin kollega. Vi ser derfor at Elon treffer høyt på bruk av makt, men er mangelfullt på bruk av respekt og tillit ift. Conger & Kanungos modell på skillet mellom karismatiske ledere og ikke karismatiske ledere.

### **5.2.3 Skyggesiden til karismatisk ledelse**

Skyggesiden ved karismatisk ledelse er hvor lederen bruker sin karismatiske atferd for å oppnå egoistiske og svært hårete mål. Lederen bruker stillingen sin til å fremme seg selv for en ren personlig vinning, der de fremtrer som svært egosentriske i sin atferd (Conger & Kanung, 1998). Det er interessant å se i hvilken utstrekning Elon Musk en skyggeside av den karismatiske lederen da vi tolker hans maktadferd som fremtredende i situasjoner der det gir personlig vinning. Vi ser tydelig i flere episoder av Musks karriere at han helst står i glansen alene, fremst i media, speiler seg som om han skulle vært alene om alt han har utrettet. Dette til tross for at alle hans kollegaer jobber døgnet rundt for hans firma.

Skyggesiden hos en negativ karismatisk leder kan også ha en overveldende følelse av egen viktighet og et sterkt behov for å være i sentrum for oppmerksomheten. Dette kan føre til at karismatiske ledere ignorerer synspunktene til andre og utviklingen av lederevnene til sine etterfølgere (Conger & Kanungo, 1998). Vi kan i stor grad finne likhetstrekk i teorien om skyggesiden ved en karismatisk leder hos Elon Musk. Før vi startet analysen av oppgaven vår hadde vi en forforståelse om at Elon var grunnleggeren av Tesla, og at han eide firmaet alene. Dette stemmer ikke, da gründerne av el-bilmerket Tesla tok kontakt med Elon og ønsket han som investor. Han ble da hovedinvestor, og ble derfor en vesentlig del av fremdriftsplanen til bedriften, og etter hvert administrerende direktør (Vance, 2016). Det er interessant å se på hvordan han kan stå fremst som et glansbilde for Tesla, ene og alene når det ikke i hovedsak var hans firma i begynnelsen. For å komme dit Musk er i dag, har han vært beinhard med sine ansatte for at de skal arbeide etter målene han har satt. Han forventer umenneskelig mye av sine ansatte, og mente i Tesla at de ansatte skulle jobbe døgnet rundt og ha den samme energien som han selv for å nå målet i visjonen. Dette uten å lytte til sine ansatte, noe som kan fremstå svært egoistisk for å nå sine hårete mål. En ansatt uttrykte at *«Han holdt en tale der han sa at vi burde jobbe lørdager og søndager og sove under pultene til dette var gjort. Noen slo tilbake og argumenterte for at alle hadde jobbet like hardt*

*for å få bilen ferdig, og at de trengte en pause for å se familiene sine. Elon svarte: «Jeg skal fortelle de folkene at de kommer til å se mye til familien når vi er bankerott. Jøss, tenkte jeg, men jeg forstod han. Jeg kom fra militær kultur, og du måtte bare innfri målene dine.»* (Vance, 2016 s. 178). Det er tydelig at han presset de ansatte utrolig hardt da hele hans personlige økonomi stod på spill etter å ha investert sin personlige økonomi inn i firmaene sine.

Mye av den samme adferden han viste i Tesla var å gjenspeile i SpaceX. Musk tok mye av æren for å designe raketten Falcon 1 selv og uttalte seg gjerne om dette til avisene, noe som fikk ingeniørteamet i SpaceX til å reagere med sinne. De følte at hans ego hadde tatt fullstendig overhånd, og at han presenterte SpaceX erobreren av romfartsindustrien på et tidspunkt de ennå hadde til gode å foreta en vellykket oppskyting (Vange, 2020). Som et resultat av skyggesiden til en karismatisk leder kan lederens atferd bli overdrevet, mister kontakt med virkeligheten, eller bli verktøy for ren personlig vinning. Målene blir egoistiske og hårete, noe som kan det skade lederen, tilhengerne og organisasjonen. (Conger & Kanungo, 1998).

Musk stod frem som et glansbilde for offentligheten og pressen, samtidig som han bekymret seg dypt for forretningsdriften. Dette fordi SpaceX mislyktes i sin andre oppskyting, og rapportene fra Tesla lød ikke bra. Med en formue på 200 millioner dollar da eventyret startet, hadde han slukt over halvparten av pengene uten å ha noe særlig å vise frem (Vance, 2016). Vi ser i stor grad at Musk treffer på teorien til Conger og Kanungo (1998) om skyggesiden ved Karismatisk ledelse. Gjentatte ganger bruker han sin stilling til å fremme seg selv for ren personlig gevinst, han opptrer selvsentrert og egoistisk ovenfor sine medarbeidere som jobber utrolig hardt. På bakgrunn av hans stillingstittel bruker han sin karismatiske adferd på en måte der han mister bakkekontakten ved å sette fokus på seg selv der han utfører egoistiske handlinger for ren personlig vinning og for å heve sin status for offentligheten. Hvis du ser tilbake i media, er det enkelt å se hvilket ansikt som fronter El-bilen Tesla og romfartsindustrien SpaceX. Hva med andre bilmerker? Vi kan ikke se at andre bilmerker har det samme tydelige ansikt utad, men at bilmerket i seg selv blir anerkjent for jobben de gjør.

Vi er usikre på om vi kan konkludere med at hans mål er egoistiske og til egen personlig vinning. Elon har alltid hatt et ønske om å utforske verdensrommet da han har vært nysgjerrig på hva som befinner seg der ute helt fra barndommen. Han brukte flere timer hver dag på å lese bøker om verdensrommet da han var barn. Han begrunner selv etablering av SpaceX med at han vil sende opp mer bærekraftige og kostnadseffektive raketter, og snakker om hans visjon som et kall for menneskeheten og at Mars kan være et sted menneskeheten kan ha en fremtid (Vance, 2016). Vi synes samtidig måten Elon fremstilles på i offentligheten som frontperson for bedriftene belyser hans ego.

Selv om Musk har vært svært tøff med sine ansatte, reflekterte han tilbake på sitt lederskap i Zip2, og innså at han kunne håndtert de ansatte bedre «*Jeg hadde egentlig aldri ledet noe team av noe slag før.. Jeg hadde aldri vært lagkaptein i noen idrett eller vært kaptein for noen som helst*» (Vance, 2016, s.78). Vi kan se en endring hos Musk, og at han har reflektert rundt sine erfaringer og utviklet seg samt tok lærdom av dem. Det er i slike situasjoner, der Musk har evnet å ta et steg til siden og reflektere rundt hvilke valg han den gang gjorde, at karisma hos han vokste frem. Han lærte noe av erfaringene i de forskjellige valgene han har tatt i Zip2, og har tatt med seg lærdommen inn i ledelsen av hans andre bedriftene.

#### **5.2.4 Delkonklusjon**

Vår problemstilling setter spørsmål i hvilken utstrekning Elon Musk er en karismatisk leder. Elon treffer godt på de fleste av fasene i tre-fase-modellen, men har også vesentlige mangler som gjør at han i lav utstrekning treffer på hva som beskriver en karismatisk leder ifølge Conger & Kanungo (1998). Musk treffer dårlig på sensitivitet ovenfor emosjonelle og sosiale relasjoner. Han har tydelig vanskeligheter med å sette seg inn i andres emosjoner. Vi kan derfor ikke konkludere med at Elon Musk i høy utstrekning er en karismatisk leder på lik linje som vår forforståelse av han, når vi skal speile han inn i Conger & Kanungo sin tre-fase-modell. Vi ser også at han i noe utstrekningen har skyggesiden til en negativ karismatisk leder. Dette fordi det blant annet kan synes som han har en overveldende følelse av egen viktighet og et sterkt behov for å være i sentrum for oppmerksomheten.

## 6. Konklusjon

Elon Musk er villig til å ofre mye og tør å ta personlig risiko for å nå sine oppsatte mål. Musk brenner så sterkt for målene sine at han setter alt annet til side for bedriftene og ideene han har, samt ofrer all sin tid, energi og økonomi. På den måten benytter han seg av løvens egenskaper i Machiavelli sin teori. Det kan på samme tid se ut som Musk ikke har hatt et ønske om rikdom, men å skape noe – utvikle verden til et bærekraftig sted. Han har vært effektiv i sin måloppnåelse, men vi har ikke gjort funn av hensynsløs effektiv på den måten som blir beskrevet i teorien av Machiavelli. Det som er tydelig er at Musk har hatt stor innsikt og vært snartenkt (*virtù*), samt at han har sett og benyttet seg av muligheten for storskala industrialisering av elektriske biler (*Occasione*). Det er derfor interessant å se at han faller innenfor noen av begrepene i teorien, men det betyr allikevel at Elon Musk kun i noe utstrekning kan sies å ha hatt en Machiavellisk lederstil og da spesielt tidlig i hans karriere. Vi må også ta innover oss at de juridiske rammene under Machiavelli sin tid ikke kan sammenlignes med dagens regulerte samfunn og at teorien dermed er skrevet med en helt annen horisont.

På bakgrunnen av vår analyse av Elon Musk ser vi at det ikke er mulig å sette et klart skille om han er en karismatisk leder eller ikke. Ut fra hvilke viktige valg og erfaringer Elon Musk har foretatt seg har hans karisma og måte å vise makt på utviklet seg i takt med hans selvtillit og mestringstro, refleksjoner og erfaringer. Elon Musk har blitt en tydeligere og mer karismatisk leder over tid da hans karisma har vokst frem ut fra hvilke handlinger i sentrale valg han har tatt og hvilke livserfaringer det har medbrakt videre i livet. Han har dermed utviklet karisma gjennom erfaringer. I starten av hans karriere hadde han ikke like mye arbeidserfaring og brukte makt på en annen måte enn han gjør i dag. Han var svært tøff i sin ledelses-stil, men etter hvert som hans arbeidserfaring økte, har også hans karisma utviklet seg, slik at måten han håndterer situasjoner også har utviklet seg. Elon har brukt tid på å reflektere over egen adferd, noe som har medført en adferdsendring over tid. Vi er derfor av den oppfatning at Elon ikke var en karismatisk leder i hans tidligere karriere, men har utviklet denne egenskapen, noe som har gjort Elon til en tydeligere og sterkere leder. Vi kan klart si at Elon har høy utstrekning av karismatisk ledelsesstil i seg i dag, men at han også har til dels av

skyggesiden til en karismatisk leder, hvor målene kan bli egoistiske og grandiose og dermed risikerer å bli skadelig for selskapene.

I vårt studium av Elon Musk har det vokst frem en tanke om at han i høy utstrekning kan være en autentisk leder. Dette fordi vi oppfatter han som ekte og at han handler ut fra sine ærlige ambisjoner. Musk har nylig offentliggjort at han har diagnosen asperger, hvor han utaler «*jeg vet at jeg noen ganger sier eller legger ut rare ting, men det er akkurat slik hjernen min fungerer*» (Kingsrød, 2021). For veien videre hadde det derfor vært interessant å undersøke i hvilken utstrekning Elon Musk har en autentisk lederstil og om det kan være hans styrke som leder.

## 7. Referanseliste

Bingen, J. (2019). *Niccolô Machiavelli – Fyrsten*. Oversatt med innledning av Jon Bingen. Cappelen Akademisk Forlag.

Bjartveit, S. (2019). *Machiavelli som lederideal-Du kommer mye lenger med et smil og et sverd enn med et smil alene*. Psykologisk.no. Hentet fra: <https://psykologisk.no/2019/02/machiavelli-som-lederideal/>

Badaracco, J. L. (1997). *Defining Moments – When Managers Must Choose Between Right and Right*. Harvard Business School Press.

Bjartveit, S. (2004). *Innledende essay: Machiavelli og ledelsesidealet. I J. Bingens oversettelse av Niccolô Machiavelli – Fyrsten*. Bokklubben Jobb & Ledelse.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications.

Conger, J.A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks: Sage*. I teksten: (Conger og Kanungo 1998), (Bass & Avolio 1993) (Burns, J. M. 1978)

Encyclopedia of World Biography (2021). *Elon Musk Biography*. Hentet fra: <https://www.notablebiographies.com/news/Li-Ou/Musk-Elon.html>

Entrepreneur staff. (11.01. 2021) *Elon Musk Will Sell All His Properties to Finance Colonization of Mars - The richest man in the world plans to get rid of all his possessions on Earth to invest in building a city on the red planet*. Hentet fra: <https://www.entrepreneur.com/article/363115>

Gimse, L.M (05.10.2021). *Må betale eks-ansatt 1,2 milliarder* *Må betale erstatning for rasisme på arbeidsplassen*. Hentet fra: <https://borsen.dagbladet.no/nyheter/ma-betale-eks-ansatt-12-milliarder/74303755>

Goffe, R. & Jones, G. (2015). *Why should anyone be led by you? What it takes to be an authentic leader*. Boston: Harvard Business Review Press.

Gold, S. (2015). *The Elon Musk Collection*. Eddigton Publishing

Grinde, M. (01.05.2021). *Advarer: Mange vil dø. Vil sende mange mennesker tilbake på månen innen 2024 og mars innen tiåret er over*. Hentet fra: <https://borsen.dagbladet.no/nyheter/advarer---mange-vil-do/73669430>

Hanson, R. (2017). *A biography of Business, Success and Entrepreneurship*. Publishing House.

Hovland, K. M. (07.09.2018) *Elon Musk passerer Bill Gates: Verdens nest rikeste mann -Tesla-gründerens formue har steget hele 900 milliarder kroner hittil*. Hentet <https://e24.no/boers-og-finans/i/m6bekl/musk-roeyker-marihuana-og-direktoerer-gaar-tesla-faar-boersjuling>



Høgseth, M- H. (24.11.2020) *Musk røyker marihuana og direktører går: Tesla får børsjuling - Tesla-aksjen får en smell etter et marihuanastunt fra Elon Musk og flere direktørers avgang. I høst har store verdier gått opp i røyk for elbilprodusenten.* E24.no. Hentet fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/Qmg0q8/elon-musk-passerer-bill-gates-verdens-nest-rikeste-mann>

Influential Individuals (2021). *Elon Musk – The life, lessons & Rules for success.* Influential Individuals.

Keere, K. A. (2014). *From a self-made to an already-made man: A historical content analysis of professional advice literature.* Sage.

Kinsgrød, M.G. (2021). *Elon Musk røper at han har Asperger.* VG.no. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/i/86goWQ/elon-musk-roeper-at-han-har-asperger>

Krog, T. (2003). *Historie, forståelse og fortolkning: De historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter.* 4. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Kuhnert, K. og Lewis, P. (1987). *Transaksjonelt og transformasjonsledelse: A Konstruktiv / utviklingsanalyse.* Academy of Management Review, 12 (4), s.648-65

Li-Ou. *Elon Musk Biography.* Hentet fra: <https://www.notablebiographies.com/news/Li-Ou/Musk-Elon.html>

Moberg, K. (2021). *Norge har falt ned fra elbil-tronen.* Hentet fra: <https://motor.no/bilsalget-drivstoff-elbil/norge-har-falt-ned-fra-elbil-tronen/191620>

Rabbås, Ø. & Stigen, A. (1999). *Aristoteles – Den Nikomakiske Etikk. Oversatt av Øyvind Rabbås og Anfinn Stigen. Med innledende essay af professor Trond Berg Eriksen.* Bokklubben Dagens Bøker.

Stigen, A. (2018). *Aristoteles – Etikk – Et hovedverk i Aristoteles filosofi, også kalt «Den nikomakiske etikk».* Gyldendal Norsk Forlag.

SpaceX (2022). *Mission.* Hentet fra <https://www.spacex.com/mission/>

Sæter, S. O. (2021) *Elon Musks SpaceX vant kontrakt om å lande astronauter på månen.* E24. Hentet fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/qA4JQO/elon-musks-spacex-vant-kontrakt-om-aa-lande-astronauter-paa-maanen>

Vance, A. (2016). *Elon Musk – Tesla, SpaceX og jakten på en fantastisk fremtid.* Vega Forlag AS.

Wikipedia (2021). *Elon Musk's Tesla Roadster.* Hentet fra: [https://en.wikipedia.org/wiki/Elon\\_Musk%27s\\_Tesla\\_Roadster](https://en.wikipedia.org/wiki/Elon_Musk%27s_Tesla_Roadster)

## 8. Vedlegg 1: Den hermeneutiske sirkel

(Krog et al., 2003, s 249)



## 9. Vedlegg 2: Modell for karismatisk ledelse

(Conger & Kanungo, 1998, s 51)

**TABLE 2.1** Distinguishing Attributes of Charismatic and Noncharismatic Leaders

	<i>Noncharismatic Leaders</i>	<i>Charismatic Leaders</i>
<b>Stage 1</b>		
<i>Environmental sensitivity</i>	Low need for environmental sensitivity to maintain status quo	High need for environmental sensitivity to change the status quo
<i>Relation to status quo</i>	Essentially agrees with status quo and strives to maintain it	Essentially opposes status quo and strives to change it
<b>Stage 2</b>		
<i>Future goals</i>	Goals not too discrepant from status quo	Idealized vision that is highly discrepant from status quo
<i>Likableness</i>	Shared perspective makes him or her likable	Shared perspective and idealized vision make him or her likable and worthy of identification and imitation
<i>Articulation</i>	Weak articulation of goals and motivation to lead	Strong and/or inspirational articulation of future vision and motivation to lead
<b>Stage 3</b>		
<i>Behavior novelty</i>	Conventional, conforming to existing norms	Unconventional or counternormative
<i>Trustworthiness</i>	Disinterested advocacy in persuasion attempts	Passionate advocacy, incurring great personal risk and cost
<i>Expertise</i>	Expert in using available means to achieve goals within the framework of the existing order	Expert in using unconventional means to transcend the existing order
<b>Influence Strategy</b>		
<i>Power base usage</i>	Position power and personal power (based on reward and/or expert power, and liking for a friend who is similar other)	Personal power (based on expert power; respect and admiration for a unique hero)