



Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats FEK 582
VT07

Ledarskapet inom Kinnevik

Handledare:
Christine Blomqvist

Författare:
Johan Jiremark 840302-4931
Maud von Schreeb 840318-0584
Josephine von Platen 840802-0124

Förord

Vi vill tacka alla de som har hjälpt oss med uppsatsen. Stort tack till Jan Friedman, Johan Klingspor, Annika Lenströmer, Lotta Söderström, Johannes Boson, Fredrik Bengtsson och Mats Höglund som alla har ställt upp på intervju, tagit sig tid och visat stort intresse och engagemang för vår undersökning. Utan er hjälp hade vi aldrig kunnat ta del av Kinneviksgruppen på så nära håll. Stort tack även till Christine Blomqvist för all värdefull feedback du har givit oss under handledarmötena.

Lund den 27 maj 2007

Johan Jiremark, Josephine von Platen och Maud von Schreeb

Sammanfattning

Titel:	Ledarskapet inom Kinnevik
Seminariedatum:	2007-06-04
Ämne/kurs:	FEK 582, Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Johan Jiremark, Josephine von Platen, Maud von Schreeb
Handledare:	Christine Blomqvist
Nyckelord:	Jan Stenbeck, prestationsbetonat ledarskap, learning-by-doing, entreprenörskap, detaljfokus, korta beslutsvägar
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att genom ett begränsat antal intervjuer ta reda på vad det är som karakteriserar ledarskapet inom Kinneviksgruppen och se vilken prägel Jan Stenbeck har satt på det.
Metod:	Uppsatsen utgår från en kvalitativ metod. Vår ansats är abduktiv då vi använder oss av empiri i kombination med teorier.
Teoretiskt perspektiv:	Teorier om ledarskap, främst teorierna om det karismatiska och visionära ledarskapet har använts.
Empiri:	Vår empiri är hämtat från biografier om Jan Stenbeck, tidningsartiklar, dagspress och affärspress samt primärt från sju stycken intervjuer med personer som har anknytning till Kinneviksgruppen
Slutsatser:	Kinneviksgruppens ledarskap karakteriseras av ett starkt engagemang, en stor detaljfokus samt en hård prestationskultur. Jan Stenbecks har satt en stark prägel på ledarskapet genom att föra vidare vikten av att hellre misslyckas en gång än att inte försöka alls. Även hans starka entreprenöriella och kreativa ådra lever kvar inom gruppen.

Abstract

- Title:** Leadership within the Kinnevik corporation
- Seminar date:** 2007-06-04
- Course:** Bachelor thesis in Business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Johan Jiremark, Josephine von Platen, Maud von Schreeb
- Advisor:** Christine Blomqvist
- Key words:** Jan Stenbeck, leadership, learning-by-doing, entrepreneurship, scrutiny, short time to decision
- Purpose:** Our purpose with this essay is to through a number of interviews investigate what characterises leadership within the Kinnevik Group, realising what impact Jan Stenbeck has had on it. (ev. Realising the legacy of Jan Stenbeck)
- Methodology:** The research is based on a qualitative a methodology
- Theoretical:** Leadership theories, where emphasis has been placed on theories of charismatic and visionary leadership.
- Perspectives:** Leadership theories
- Empirical foundation:** Empirics stem from biographies about Jan Stenbeck and articles in newspapers and the financial press, however primarily from seven interviews with individuals linked to the Kinnevik Group.
- Conclusions:** Leadership within the Kinnevik Group is characterised by high commitment, focus on details, and a resultoriented organisational culture. Jan Stenbeck has had a large influence on the leadership style by acknowledging the importance of having tried once and failed rather than not trying at all. Furthermore, his entrepreneurial and creative persona is yet evident whit in the group.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
1.5 Avgränsning	9
1.6 Disposition	9
2. Metod	10
2.1 Vetenskaplig ansats	10
2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod	10
2.3 Abduktion.....	11
2.4 Datainsamling.....	12
2.4.1 Primärdata	12
2.4.2 Sekundärdata	12
2.5 Tillvägagångssätt.....	13
2.5.1 Urval.....	13
2.5.2 Intervju	13
2.6 Studiens trovärdighet.....	14
2.6.1 Validitet och reliabilitet.....	14
2.6.2 Källor och källkritik	16
3. Ledarskap	17
3.1 Ledarskapsdefinition	17
3.2 Ledarskapets effektivitet	18
3.3 Ledarskapsstilar.....	18
3.4 Karismatiskt ledarskap	18
3.4.1 Förklaring av Karisma.....	19
3.5 Förklaring av Karismatiskt Ledarskap	19
3.5.1 House's modell.....	19
3.5.2 The Conger-Kanungo Model of Charismatic Leadership.....	19
3.5.3 Golemans ledarskapsstilar – Karismatiskt ledarskap	20
3.6 Utfall av karismatiskt ledarskap.....	21
3.6.1 Positiva effekter.....	21
3.6.2 Negativa effekter	21
3.7 Visionärt Ledarskap	21
3.7.1 Förklaring av Vision.....	21
3.8 Förklaring av Visionärt Ledarskap.....	22
4. Kinnevik	24
4.1 Bakgrund Jan Stenbeck	24
4.1.2 Bakgrund Kinnevik	25
4.2 Respondenterna	26
4.3 En god ledare.....	27
4.4 Jan Stenbecks ledarskap	27
4.4.1 Monopolbrytaren.....	28
4.4.2 Ledarskapet inom 1980-talets Kinnevik	29
4.4.3 Sammanfattning	30
5. Kinneviks ledarskap	31
5.1 Detaljfokus	31

5.2 Entreprenören och innovatören	32
5.3 "Learning by doing"	34
5.4 Prestationer belönas.....	35
5.5 En koncern som genomsyras av korta beslutsvägar, ett starkt engagemang och kreativitet.....	38
5.6 Kinnevik - ett mansdominerat och grabbigt företag?.....	39
5.7 "Om min far var sedd som grundaren så skulle jag vilja vara byggaren"	41
5.8 Sammanfattning	42
6. Analys	44
6.1 Karismatiskt ledarskap i Kinnevik	44
6.2 House's modell.....	44
6.2.1 Tydliga kommunikationsvägar.....	45
6.2.2 Inge förtroende och tillit.....	45
6.2.3 Bygga upp en identitet kring gruppen	46
6.2.4 Ta personliga risker och uppoffringar	46
6.3 Conger och Kanungo modellen.....	46
6.3.1 The enviromental assessment.....	46
6.3.2 The vision formulation stage.....	47
6.3.3 The implementation stage	47
6.4 Ledarstilar inom Kinnevik	48
6.4.1 The affiliative style.....	48
6.4.2 The pacesitting style.....	48
6.4.3 The coaching style.....	49
6.5 Effekter av ett karismatiskt ledarskap	49
6.6 Visionära drag hos Kinneviksgruppen och dess ledare.....	50
7. Slutdiskussion	52
7.1 Kritik till arbetet	53
7.2 Förslag på fortsatt forskning	54

1. Inledning

Avsikten med detta kapitel är att fånga läsarens intresse, påvisa ämnet genom en problemdiskussion för att slutligen presentera syftet med uppsatsen.

1.1 Problembakgrund

”Ledarskap innefattar en process som gör att en individ påverkar en grupp individer att uppnå ett gemensamt mål”¹

Ledarskap är ett ständigt aktuellt ämne. Det debatteras mycket om ledarskapet och dess betydelse för ett företags framgång. Synen på ledarskap har förändrats mycket över tiden, från ett mer auktoritärt ledarskap med den ensamma mannen som ledare till ett idag konsensusbetonat ledarskap med team-building och coaching som nyckelord. Debatten kretsar bland annat kring vad som utmärker ett bra ledarskap och vilka egenskaper en bra ledare ska besitta. Duktiga ledare belönas idag med instiftade priser och kurser för nyblivna chefer är numera nästintill standard.

Den tionde maj 2007 tog 29-åriga Cristina Stenbeck över posten som styrelseordförande för investmentbolaget Kinnevik AB och är idag ansedd som en av Sveriges viktigaste personer inom svenskt näringsliv.² Det har gått fem år sedan hennes far avled i Paris och mycket har hänt i Kinneviksgruppen sedan dess.³ Hon är börsens yngsta styrelseordförande, är ständigt mediebevakad och har stora förväntningar på sig gällande gruppens utveckling. Hon har själv sagt att om hennes far var sedd som grundaren till Kinnevik vill hon vara byggaren.⁴

De senaste årens utveckling av Kinneviksgruppen har fångat vårt intresse. Den avlidne Jan Stenbeck, Kinneviks tidigare så mytomspunne ledare, var under sina två decennier som ledare ofta bevakad av media och väckte debatt inom både svensk politik och näringsliv. Från tidigt 80-tal omvandlade han Stenbeckssfären från ett skogs- och stålbolag till en koncern med inriktning mot media och mobiltelefoni. Som Jan Stenbeck själv uttryckte det *”Från bruket till nomadlägret”*.⁵ Han lyckades under sin tid som ägare och ledare över koncernen bryta två svenska monopol, och blev ofta uppmärksammas för sin kontroversiella och osvenska ledarskapsstil. Bilden av Jan Stenbecks sätt att styra företaget sågs av utomstående som en ganska grabbig, patriarkisk och tuff företagskultur. Idag sitter två kvinnor på de högsta posterna inom koncernen, Mia Brunell är nyutträd VD för Kinnevik och Cristina Stenbeck, hans äldsta barn, är styrelseordförande.⁶

¹ <http://www.oru.se/oru-upload/Institutioner/Idrott%20och%20h%C3%A4lsa/pdf/Ledarskap.pdf>

² Nyhetsbyrån Direkt: Stenbeck: jag vill vara byggaren (2007)

³ <http://www.ne.se>

⁴ Nyhetsbyrån Direkt: Stenbeck: jag vill vara byggaren (2007)

⁵ Andersson (2000) sid 10

⁶ Schultz: Grabbarnas chef (2007)

Koncernen har innehav i vitt skilda branscher, från skogs- och jordbruksindustrier som innefattar Korsnäs AB och MSLA till medie- och telecomföretag så som MTG och Tele2. Jan Stenbeck valde att kalla Kinneviksgruppen för *Our Group* istället för att benämna varje enskilt bolag.⁷ Detta fångade vårt intresse, kan vi hitta några gemensamma ledarskapskaraktistika inom gruppens olika företag? Och har Jan Stenbeck kontroversiella sätt att styra gruppen fortfarande en prägel på ledarskapet? Mia Brunell, nyutträd VD för Kinnevik, konstaterar i ett nummer av *Veckans Affärer* att företagskulturen inom sfären inte har förändrats sedan Jan Stenbecks död. Det vill säga att de fortfarande väljer att följa den plan Jan Stenbeck hade för Kinneviksgruppen.⁸ Även hans egen dotter, Cristina Stenbeck säger att företagskulturen i bolagen i stort sett är densamma som när Jan Stenbeck bestämde.⁹

1.2 Problemdiskussion

Efter Jan Stenbecks död har öppenheten i Kinneviksgruppen blivit större, dels på grund av ett ökat tryck från aktieägarna, dels på grund av att Cristina Stenbeck anser att gruppen inte har någonting att dölja i jämförelse med andra företag.¹⁰ Media har med andra ord fått en större inblick i företagen. Journalisterna spekulerar ofta i Kinneviks kommande affärer och många analytiker undrar var den tidigare så tydliga entreprenörskapsandan och uppstickarförmågan som kännetecknade företaget har tagit vägen. Temat ledarskap har dock kommit lite i skymundan, och frågor kring det vardagliga arbetet inom koncernen försvinner i de artiklar och tv-inslag som har gjorts kring gruppen. Vi tycker att det finns ett gap i de tidigare undersökningar och arbeten som är skrivna om Kinnevik och dess företag.

Ledarskap kan utövas i olika former och vi vill ta reda på vad som präglar ledarskapet inom Kinnevik. Stämmer den gamla bilden av Kinnevik som uppkom under Jan Stenbecks ledning överens med ledarskapet idag, eller kan vi finna en annan inriktning? Media beskriver ett Kinnevik som präglas av en stor prestationskultur, ett driv och med stor fokusering på sälj. Vad krävs det för att driva denna typ av organisation framåt? Vi vill även se vad som utmärker och gör ledarskapet inom Kinneviksgruppen unikt. Vad karaktäriserar Kinneviksgruppens ledarskap, och vilken prägel har Jan Stenbeck satt på det?

Det karismatiska och visionära ledarskapet präglas av en stor övertygelse för sina ideal och visioner, en ledare behöver ett stort självförtroende och behov av makt. Med en tydlig vision kan de få sina medarbetare att arbeta extra hårt för att få dem att prestera, vilket i sin tur skapar en stark lojalitet mellan ledarna och medarbetarna. För att se hur effektivt ledarskapet är inom ett företag kan vi använda oss av Golemans olika typer av ledarskapsstilar vilka grundar sig på ledarens emotionella intelligens. Hur använder sig Kinneviks ledare av dessa stilar och hur lyckas de få sina medarbetare att prestera och ge extraordinära insatser för företagen? Finns den hårda prestationskulturen och grabbigheten som media målar upp inom koncernen, eller råder det en annan bild bland de anställda inom de olika företagen?

För att kunna analysera varför ledarskapet ser ut som det gör idag anser vi att det är nödvändigt att studera Jan Stenbeck och hans ledarskap. Dels för att se hur han utvecklade sina företag med hjälp av sin ledarskapsstil och dels för att se om det av honom präglade ledarskapet fortfarande finns kvar inom koncernen.

⁷ Andersson (2002)

⁸ Schultz: Grabbarernas chef (2007)

⁹ <http://www.ekonominyheterna.se/nyheter/2007/03/01/cristinastenbecksstorainte/>

¹⁰ Öqvist: Siste Direktören i gänget (2007)

1.3 Problemformulering

Med utgångspunkt från problemdiskussionen är avsikten att analysera ledarskapet i Kinnevik utifrån dessa frågeställningar.

- Vad är det som karakteriserar det ledarskap som bedrivs inom Kinneviksgruppen?
- Vilken prägel har Jan Stenbeck satt på ledarskapet inom Kinneviksgruppen?

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att genom ett begränsat antal intervjuer ta reda på vad det är som karakteriserar ledarskapet inom Kinneviksgruppen och vilken prägel Jan Stenbeck har satt på ledarskapet.

1.5 Avgränsning

Då ledarskap är ett omfattande ämne kommer vi att avgränsa oss till teorierna om det karismatiska och visionära ledarskapet och utifrån dessa diskutera ledarskapet inom Kinneviksgruppen. Vi är väl medvetna om att vi kanske väljer bort teorier som hade varit lämpliga och applicerbara på vår uppsats, men då utrymmet är begränsat har vi valt ut de teorier som vi anser bäst fyller vårt syfte.

En djupare beskrivning av ägarstrukturen inom Kinneviksgruppen kommer inte att framställas, förutom då vi anser att det är relevant för uppsatsens syfte. Vi kommer inte heller att behandla Kinnevik utifrån ett finansiellt perspektiv, det innebär att finansiella mått inte kommer att beaktas.

Vidare har vi valt att enbart använda oss av intervjuer och inte enkäter. Antalet intervjuer som ska genomföras är sju stycken. Av den mängd empiri som vi får från sju stycken intervjuer kan en tillförlitlig analys och rimliga slutsatser dras. Men vi är medvetna om att de sju respondenternas bild av ledarskapet inte kan avspegla hela Kinneviksgruppens bild av ledarskapet. Kinneviksgruppen består av flera olika bolag, tyvärr har vi inte haft möjlighet att intervjua representanter från alla bolag. Detta är något vi tar i beaktning i analysen.

Kinneviksgruppen och dess olika bolagsverksamheter kommer att beskrivas kortfattat. Vi använder oss av mer ingående beskrivningar då vi anser att det har en väsentlig betydelse för uppsatsens innehåll.

1.6 Disposition

Efter inledningskapitlet följer ett metodkapitel där val av metod, vetenskaplig ansats och tillvägagångssätt kommer att beskrivas. Sedan följer ett teorikapitel där vi beskriver de teorier vi valt ut. Därefter följer empiriavsnittet som är indelat i tre avsnitt; en del om bakgrunden till Kinnevik, en del om Jan Stenbeck och hans ledarskap samt slutligen en del där Kinneviks ledarskap presenteras. Delarna avslutas med en kort sammanfattning. I uppsatsens följande avsnitt presenteras analysen, där vi kopplar samman teori och empiri. Vi avslutar uppsatsen genom att dra slutsatser kring vad vi kommit fram till och återkopplar till dessa till syftet. Här ges även förslag på fortsatt forskning och kritik till det egna arbetet.

2. Metod

I detta avsnitt presenterar undersökningens vetenskapliga ansats, vårt metodval och studiens trovärdighet.

2.1 Vetenskaplig ansats

Den vetenskapliga forskningen kan betraktas utifrån två synsätt, det positivistiska och det hermeneutiska. Det positivistiska synsättet har uppstått från naturvetenskapen. Positivismen är observerbara fakta som vetenskapliga teorier kan härledas ifrån. Forskaren fungerar inom positivismen som en observatör och vetenskapen ska vara objektiv.¹¹

Hermeneutiken däremot kan förklaras genom att forskaren inte bara som inom positivismen observerar och registrerar ett beteende utan även försöker begripa innebörden av individens beteende. För att kunna förstå en enskild del måste förståelsen för helheten och sambandet först förekomma.¹²

För att uppnå förståelse för de enskilda delarna och helheten måste vi först studera teorier kring ledarskap. Genom att också studera litteratur skriven om Jan Stenbeck, fackpress, artiklar och intervjuer uppnås en förståelse om Kinneviksgruppen och dess ledarskapsstrategier och därmed för helheten. Vi försöker begripa innebörden av våra respondenters svar och tolka dessa. Genom att göra detta ser vi tydligt att vår uppsats utmärks av hermeneutiken.¹³

För att kunna genomföra en studie utifrån det hermeneutiska synsättet där vi förklarar verkligheten måste vi göra vissa antaganden rörande vilken ansats som ska användas i uppsatsen. Vi kommer då att använda oss av intervjuer, litteratur och fackpress skrivna om Kinnevik och Jan Stenbeck. Det handlar här om att tolka andra människors åsikter och därmed får vår uppsats en tolkande ansats.¹⁴

2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Alternativen vid utförandet av vår studie är en kvalitativ eller en kvantitativ metod där skillnaden är hur information samlas in och bearbetas. Den kvantitativa metoden samlar in information med siffror och den kvalitativa med ord.¹⁵ Syftet med de båda metoderna är däremot detsamma, nämligen att skapa en bättre förståelse av samhället, det vill säga hur individer, grupper och företag påverkar varandra.¹⁶

¹¹ Bryman & Bell (2003)

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Jacobsen (2002)

¹⁶ Holme & Solvang (1991)

Den kvantitativa metoden har sin utgångspunkt i att den sociala verkligheten kan mätas genom instrument som ger resultat i form av siffror.¹⁷ En nackdel med denna metod är att respondenten måste kunna uttrycka sin kunskap i redan definierade alternativ.¹⁸

Den kvalitativa metoden är en reaktion mot det naturvetenskapliga utförandet att angripa sociala fenomen. Kritiken som presenteras mot denna metod är att den enbart mäter undersökarens uppfattning av respondenterna och att resultaten av undersökningen bygger på författarens egen värdering av vad som anses viktigt. Detta innebär att objektiviteten kan ifrågasättas. Det positiva med metoden är bland annat att forskaren har en helt annan närhet till respondenterna vilket ger möjligheten till att vara flexibel under hela undersökningen.¹⁹

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod då tyngdpunkten i undersökningen ligger på intervjuerna. Då syftet är att utifrån ett antal intervjuer beskriva vad som karaktäriserar Kinneviksgruppens ledarskap och vilken prägel Jan Stenbeck satt på ledarskapet utgår vi till största del från våra respondenters perspektiv. Den kvalitativa metoden lämpar sig då bättre eftersom den inriktar sig på empiri som är bred.²⁰ Vi tror vidare att en enkätstudie skulle bli allt för tidskrävande och att den inte ger en djupare kunskap om Kinneviksgruppen i relation till vårt syfte, även om en kvantitativ i kombination med en kvalitativ kan ge ett bättre stöd och vidare förståelse. Med en kvantitativ metod kan även mönster och generella generaliseringar bättre göras.²¹ Men utifrån uppsatsens syfte skulle en kvantitativ undersökning försvåra för oss att urskilja viktig synpunkter.²²

2.3 Abduktion

Vi utgår i vår studie från teorierna om det karismatiska respektive visionära ledarskapet. Empiri i form av litteratur kring Stenbeck, tidningsartiklar och djupintervjuer används också. Uppsatsens tillvägagångssätt överensstämmer bäst med en abduktiv ansats, vilket kommer att användas. Det finns tre stycken olika förståelseansatser; induktion, deduktion och abduktion.²³

Deduktiv teori är det vanligaste sättet att beskriva hur förhållandet mellan teori och praktik ser ut. Forskare undersöker teorier och jämför sedan hur väl de överensstämmer med verkligheten. I en induktiv teori utgår forskaren istället från att teorin är resultatet av forskningen genom att göra observationer från vilka man sedan drar slutsatser.²⁴ En induktiv ansats är positiv i den bemärkelsen att författaren i förväg inte påverkas av redan formulerade teorier. Vi kan dock inte utesluta att detta inte har skett. En påverkan från den information vi har tagit del av och en omedveten avgränsning leder till förutfattade meningar. Vi minimerar denna risk genom att aktivt ta hänsyn till våra medvetna avgränsningar av litteraturen och de fördomar vi har.²⁵ Enligt vår mening går det inte att utesluta drag från vare sig den deduktiva eller induktiva metoden i vår uppsats. Abduktion blir istället ett bättre begrepp att tillämpa.

¹⁷ Jacobsen (2002)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Bryman & Bell (2003)

²² Ibid.

²³ Holme & Solvang (1997)

²⁴ Bryman & Bell (2003)

²⁵ Jacobsen (2002)

Abduktion är en blandning av dessa begrepp, ansatsen utgår från empiriska data men avfärdar inte vetenskapliga teorier.²⁶

Den abduktiva ansatsen har en viss koppling till det hermeneutiska tillvägagångssättet, vilket ytterligare styrker vår uppfattning om att denna uppsats har en abduktiv ansats. I vår uppsats väver vi samman empirin från intervjuerna och litteraturen med enligt oss väsentliga ledarskapsteorier. Teorierna hjälper oss att få en djupare förståelse och idéer.²⁷

2.4 Datainsamling

Vår uppsats kommer att bygga på två olika typer av data. Primärdata som är information som vi samlat på egen hand och sekundärdata som är material från tidigare forskning.

2.4.1 Primärdata

Ny data kan samlas in på tre olika sätt: direkta observationer, intervjuer och experiment.²⁸ I uppsatsen kommer insamling av primärdata ske genom ett antal intervjuer. Vi kommer att intervjua personer högt uppsatta inom Kinneviksgruppen och personer som arbetar på lite lägre nivå i organisationen samt styrelsemedlemmar.

Vi har utfört kvalitativa intervjuer med en semistrukturerad form. Fördelen med kvalitativa intervjuer är att respondenternas egna tankar och åsikter står i fokus. Betoningen ligger på det generella till skillnad från en kvantitativ intervju där syftet primärt är att få så precisa svar som möjligt på frågeställningarna. Kvalitativa intervjuer ger ofta en mer nyanserad bild, då respondenterna ges stor flexibilitet och kan avvika från intervjuguidens uppställning.²⁹

Då vi använder oss av en semistrukturerad intervjuform har vi haft en intervjuguide som hjälpmedel. Med en intervjuguide tillförsäkras vi anknytningen till undersökningens specifika ämne. Det är av betydelse att den som för intervjun ger deltagaren plats för egna reflektioner för att med egna ord beskriva sin syn på ämnet. Viktigt är också att vi som utredare är flexibla med frågor och även förhåller oss anpassbara till svaren som vi får samt till de vändningar som intervjun kan tänkas ta. Ordningföljden har varierat och uppföljningsfrågor har uppstått under intervjuernas gång.³⁰

2.4.2 Sekundärdata

Sekundära data består främst av litteratur och artiklar. Vi har tagit del av litteratur som är skriven om Jan Stenbeck och Kinneviksgruppen, samt litteratur kring ledarskap och dess inverkan. Artiklarna i affärspress har gett oss en bild dels hur Kinneviksgruppen fungerar samt vilken bild media har av ledarskapet inom Kinneviksgruppen.

Vi har valt att använda oss av biografier och litteratur skriven kring personen Jan Stenbeck, främst *Boken om Stenbeck* av Margaret von Platen och *Ett reportage om det virtuella bruket* av Per Andersson. För att få en bild av medias framställning av organisationen har vi noggrant

²⁶ Holme & Solvang (1997)

²⁷ Jacobsen (2002)

²⁸ Arbnor (1994)

²⁹ Bryman & Bell (2003)

³⁰ Ibid.

valt ut artiklar från både dags – och veckopress som beskriver ledarskapet inom organisationen.

2.5 Tillvägagångssätt

Efter att ha studerat empirin kring Jan Stenbeck i form av biografier, artiklar och intervjuer har vi valt ut befintliga teorier inom ämnet ledarskap för att skapa en referensram att grunda vår analys på.

2.5.1 Urval

Vi har haft som mål att intervjua en heterogen grupp anställda med olika positioner och befattningar inom Kinneviksgruppen för att ge en nyanserad och pålitlig bild av hur ledarskapet upplevs på olika nivåer i organisationen. Vi har noggrant övervägt våra respondenter och resonerat kring hur de kan påverka uppsatsen riktning. På grund av en del svårigheter att få kontakt med anställda inom gruppen har antalet intervjuer uppgått till sju stycken. Fem stycken av respondenterna är män och två stycken kvinnor, denna könsfördelning har tagits i beaktning vid analysen. Då vi har analyserat svaren har vi varit medvetna om att majoriteten av våra respondenter innehar eller har innehaft en hög chefsposition inom företaget. Respondenterna har i hög utsträckning kunnat besvara intervjufrågorna på ett tillfredställande och intressant sätt.

Vi har kommit i kontakt med respondenten genom egna kontakter och via kontaktinformation på gruppens hemsidor.

Inför intervjuerna har vi förberett oss noga genom att skriva en intervjuguide som ska fungera som ett hjälpmedel under intervjun. Vi har inför varje intervju skickat ut intervjuguiden per e-post. Detta för att respondenten ska kunna vara förberedd och ge utvecklande svar vid intervjutillfället.

I utformningen av intervjuguiden har vi utgått från två teman; Jan Stenbecks ledarskap och Kinneviks ledarskap. Sen har vi utifrån respektive tema formulerat frågor anpassade efter problemställningen och syftet. Vi har hela tiden försökt att formulera frågorna så neutralt som möjligt så att de inte ska vara av ledande karaktär. Frågorna är utformade med reservation för att ändra ordningsföljden, så att dialogen mellan intervjuare och respondent blir logisk och naturlig. Varje respondent har vid intervjutillfällets början fått presentera sin bakgrund, såsom ålder, position och annan erfarenhet.³¹ Vid intervjutillfällena uppkommer ofta uppföljningsfrågor av mer spontan karaktär. Exempel på uppföljningsfrågor kan vara: När? Varför? Även mer preciserade frågor av spontan karaktär kan uppkomma, exempelvis: Ge ett konkret exempel på det du just berättat, varför gjorde du så? Respondenten har efter sista frågan själv fått chansen att tillägga fakta och väsentlig information där frågorna inte riktigt täckt in allt.³²

2.5.2 Intervju

Då de flesta av våra respondenter är verksamma och bosatta på olika platser i Sverige har intervjuerna fått genomföras via telefon. Vid en telefonintervju påverkas respondenten inte av

³¹ Bryman & Bell (2003)

³² Ibid.

faktorer som intervjuarens ålder, kön eller etnisk bakgrund som i vissa fall kan påverka respondentens svar. Den distans som finns mellan respondent och intervjuare minskar felkällorna i resultaten. Samtidigt går undersökaren miste om de fördelar som finns med en personlig intervju. Den osäkerhet som ibland råder kring frågornas innebörd blir svårare att förklara via en telefonintervju, även spontaniteten kring följdfrågor och förtroendet mellan intervjuare och respondent kan vid en personlig intervju vara bättre.³³

För att inte göra respondenten förvirrad eller okoncentrerad har vi valt att enbart ha en intervjuare. Vi har använt oss av högtalartelefon så att alla har haft möjlighet att påverka frågorna under intervjuens gång. Genom att alla närvarar vid intervjun minskar risken för att viktig information ska gå förlorad.³⁴

Vi har inlett våra intervjuer med att presentera oss själva och vad syftet med uppsatsen är, för att från början skapa en bra dialog mellan intervjuare och respondent. Respondenten har sedan fått presentera sig själv och sin bakgrund inom Kinneviksgruppen. Vid varje tillfälle har vi även frågat respondenten om det går bra att spela in intervjun. Ett inspelningsprogram på datorn har då använts för att gradera oss ytterligare mot att förlora relevant information. Som intervjuare har vi då fullt ut kunnat koncentrera oss på svaren eftersom anteckningar inte behövts. Inspelning av intervjuerna har underlättat arbetet vid citering av intervjuobjekten och även för den fortsatta analysen av uppsatsen.

Intervjuerna förbättrades vartefter vi utförde dem. Efter ett tag kom vi underfund med i vilken ordning frågorna skulle ställas för att få så uttömmande svar så möjligt. Därmed har ändringar i ordningsföljden på frågorna och även konstruktionen av följdfrågorna varierat något från intervju till intervju. Varje intervju har innan uppsatsens inlämnande fått sitt godkännande från respondenterna.

För att intervjuerna på bästa sätt ska tillämpas i uppsatsen har transkriberingen av dem skett samma dag som utförandet. En person har ensam transkriberat dem vartefter de andra gruppmedlemmarna har läst igenom och godkänt. Detta har varit ett mycket tidskrävande men ett nödvändigt moment. Genom transkriberingen har analysen av intervjuernas innebörd blivit mer tydlig.³⁵

Intervjuguiden bifogas i bilaga 1. Uppföljningsfrågorna är inte utskrivna i intervjuguiden.

2.6 Studiens trovärdighet

För att skapa trovärdighet hos våra läsare vill vi föra en diskussion om huruvida vårt material är tillförlitligt för läsaren, och visa att vi strävat efter att använda så trovärdig kunskap som möjligt.

2.6.1 Validitet och reliabilitet

Med hjälp av denna diskussion vill vi övertyga läsaren om att studiens resultat är sanningsenligt. Med validitet vill vi se om våra slutsatser från vår undersökning hänger samman eller inte. För att få en så hög validitet respektive reliabilitet i uppsatsen har vi utgått

³³ Bryman & Bell (2003)

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

från korrekta uppgifter och säkra mätmetoder. Med validitet menas att forskaren mäter det som han eller hon har för avsikt att mäta.³⁶

Vi vill att vår information ska nå en hög validitet för att vår text skall vara giltig.³⁷ Den externa validiteten kommer att hjälpa oss att beskriva möjligheten till att generalisera vår undersökning utöver den specifika undersökningskontexten. Det vill säga vi vill få en generaliserande bild av hur media framställer Kinneviks ledarskap och få en uppfattning om hur chefer och anställda upplever ledarskapet inom organisationen. På så vis kan vi se vad som är unikt med ledarskapet. Vår interna validitet beskriver möjligheten att få trovärdighet i den situation vi undersöker. För att vi ska få validitet i vår utredning är det viktigt att vi här använder oss av trovärdiga och objektiva kunskapskällor, samt väl formulerade frågor i våra intervjuer som förhåller sig korrekt till vår problemformulering.³⁸

För att få en bra validitet i intervjuerna har vi beaktat den externa validiteten vid urvalsprocessen av respondenterna. Vi har valt att intervjua personer med olika positioner och ansvar i organisationen för att få en så bred bild som möjligt. För att få hög validitet i vår undersökning krävs det att vi beaktar att en viss intervju effekt kan uppkomma och att frågorna är väl anpassade till våra respondenter i undersökningen. Vi har dessutom varit noga med att utforma intervjuguiden utifrån syfte och problemformulering. Vi har varit noga med att granska våra sekundärdata och kontrollerat att våra respondenter besitter erfarenhet och expertis inom området så att deras uppgifter därmed har hög trovärdighet. Dessutom har vi för att öka validiteten ytterligare skickat tillbaka de transkriberade intervjuerna till respondenterna för att innan publicering få deras godkännande och försäkran om att uppgifterna är riktiga.³⁹

Reliabilitet beskriver hur pass pålitlig och följdriktig vår metod är.⁴⁰ För att reliabiliteten ska vara hög ska mätningar utförda av olika personer på samma objekt i slutändan ge samma värden. Vi har i vårt arbete använt oss av intervjuer och insamling av artiklar samt litteratur jämfört de olika resultaten mot varandra.⁴¹ Vi har även tagit hänsyn till att vi har en internbedömarreliabilitet, det vill säga våra subjektiva bedömningar som uppkommer när vi skall analysera vårt insamlade data.⁴² Då vi har varit tre stycken i gruppen har vi haft en bättre möjlighet att analysera och tolka arbetet än om det bara hade varit en enskild eller två författare. Vi har utvärderat varandras analyser och tillsammans försökt tolka det på ett så objektivt sätt som möjligt.⁴³

Mätfel kan uppstå på grund av att respondenterna ställer för ledande frågor eller för att respondenterna känner sig osäker på frågans innebörd. För att undvika detta har vi lagt ner ett stort arbete på att utarbeta en välfungerande intervjuguide. Frågornas formuleringar har vi försökt göra så klara som möjligt så att ingen osäkerhet kring deras betydelse ska råda. Vi är väl medvetna om att respondenterna på grund av de sociala normer som råder i samhället och av anledning att inte agera politiskt inkorrekt eller opassande väljer att svara på frågor med viss försiktighet och därför finns möjligheten att svaren inte är fullständiga. För att ytterligare öka

³⁶ Bryman & Bell (2003)

³⁷ Holme, & Solvang (1997)

³⁸ Bryman & Bell (2003)

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Eriksson & Wiedersheim (1997)

⁴² Bryman & Bell (2003)

⁴³ Ibid.

reliabiliteten har vi även ställt samma frågor till samtliga respondenter även om ordningsföljden varierat något mellan intervjutillfällena.⁴⁴

2.6.2 Källor och källkritik

Denna uppsats baseras både på primär- och sekundärdata. Vi har främst använt oss av primärdata i form av intervjuer. Vi kan i våra intervjuer inte vara helt säkra på att respondenterna har varit helt sanningsenliga. En risk kan uppkomma att våra respondenter undviker negativa beskrivningar om sin arbetsplats och dess ledarskap eftersom det kan resultera i negativa konsekvenser för deras arbete. Vi måste även ta hänsyn till vårt urval eftersom vi inte har haft respondenter från alla företag inom Kinneviksgruppen. Detta kan ge en snedvriden bild på hur ledarskapet uppfattas i hela Kinneviksgruppen. Vi tar även hänsyn till att vi inte har en jämn könsfördelning i vårt urval. Intervjuerna har utförts per telefon, vilket kan ses som en svaghet då det inte har gått att läsa av respondentens ansiktsuttryck och andra rörelser när han eller hon svarar på frågorna. En annan faktor som kan påverka våra intervjuer är respondenternas tolkning av våra frågor. Vi har försökt minimera risken genom att ha så tydliga frågor som möjligt med hjälp av en genomarbetad intervjumall. Vi tar även i beaktning att vi kan misstolka respondenternas svar, för att undvika detta har vi sett till att alla gruppmedlemmar har varit närvarande vid intervjuerna och sedan bearbetat materialet tillsammans. För att undvika ytterligare missförstånd har vi skickat tillbaka intervjuerna så att det har kunnat godkänna materialet.

I våra sekundärdata har vi valt tidningsartiklar från etablerade dags- och veckotidningar som bedriver seriös journalistik. Den litteratur vi använt oss av är främst Margareta von Platens *Boken om Stenbeck* som är utgiven av Dagens Industris förlag och Per Anderssons *Stenbeck. Ett reportage om det virtuella bruket* som är utgiven på Norstedts förlag. De båda författarna har ett gott renommé vilket framgår av de recensioner vi har tagit del av. Vi har dock tagit hänsyn till deras subjektiva uppfattningar och försökt tolka fakta så objektivt som möjligt. De vetenskapliga artiklar som vi har använt oss av har vi hittat med hjälp av databasen ELIN. Det finns oändligt med fakta om visionärt och karismatiskt ledarskap, men vi har valt de artiklar som vi anser har störst relevans för vårt syfte.

⁴⁴ Bryman & Bell (2003)

3. Ledarskap

I denna del av uppsatsen kommer vi att definiera vad ledarskap är, hur man utövar ett effektivt ledarskap och vilka olika ledarskapsstilar som finns. Kapitlet skall ses som en introduktion till kommande kapitel.

3.1 Ledarskapsdefinition

Ledarskap kan definieras på många olika sätt och upplevs olika från individ till individ. Här är några exempel på hur olika ledarskap har tolkats över tiden.⁴⁵

- Leadership is "the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization" (Katz & Khan)⁴⁶
- "Leadership is about articulating vision, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished." (Richard & Engle)⁴⁷
- Leadership is "the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute towards the effectiveness and success of the organization..." (House et al.)⁴⁸

Ledarskapsdefinitioner kan skilja sig i punkter som beskriver vem processen är till för, vem som utför processen och varför den utförs. Gemensamma faktorer som går att urskilja är hur ledarskapsprocessen stödjer och strukturerar en grupp för att uppnå sina mål. En förklaring till att de olika definitionerna skiljer sig åt är att forskare har skilda mål med sina studier.⁴⁹

Det har uppstått en tvist huruvida en ledare skall ses som en specialist eller om en ledare har ett delat inflytande i ledarskapsprocessen. Ur den ena synvinkeln blir ledaren tilldelad en specialistroll. Vid tillfällen då ledarens roll delas riskerar organisationen att bli ineffektiv.⁵⁰ Personen som tar på sig specialistrollen blir ledaren och medarbetare under honom eller henne blir "följarna". En ledare kan vara både följare och ledare beroende på var i organisationen den har sin position. Det andra ledarskapsperspektivet anser att ledarskapet i en grupp uppkommer naturligt, där alla individer kan ta på sig ledarskapsrollen. Viktiga beslut tas gemensamt med alla individer i gruppen.⁵¹

Enligt Yukl innefattar motstridigheterna i definitionen av ledarskap även vilken typ av inflytande som skall utövas och vad det leder till för effekt. En del forskare menar på att ledarskap utövas med hjälp av belöningar och bestraffningar vilket i sin tur resulterar i engagerade medarbetare. Samtidigt riktas kritik mot denna typ av ledarskap eftersom det ses som manipulativt och tvingande, vilket resulterar i ett oetiskt ledarskap.⁵² Det finns trots den oetiska aspekten flera forskare som anser att det är en accepterad ledarskapsstil. Enligt Yukl

⁴⁵ Yukl (2006)

⁴⁶ Ibid. sid 3

⁴⁷ Ibid. sid 3

⁴⁸ Ibid. sid 3

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

kan människor som blir manipulerade och tvingade till att utföra något komma till insikt med att det är för deras och organisationens bästa.

Yukl menar på att det har skett en förändring i synen på ledarskapet. Tidigare var ledarskapet en process där ledarens uppgift var att få följaren att agera för företagets bästa. Idag handlar ledarskapet mer om att påverka medarbetarnas känslor. En ledare ska få sina följare att släppa det egna vinstintresset och istället se till den större nyttan. En organisation kan med andra ord både vara rationell och emotionell i sitt ledarskap.⁵³

3.2 Ledarskapets effektivitet

Att mäta effektiviteten i ett ledarskap är svårt och forskare har skilda åsikter om vad som definierar det. De flesta forskare väljer att studera effektivt ledarskap utifrån de konsekvenser som skapas av ledarens ageranden, till exempel för de anställda, organisationen eller aktieägarna. Möjliga effekter som skapas med ett effektivt ledarskap kan vara gruppens tillväxt och resultat, gruppens förbättrade anpassningsförmåga inför svåra beslut, de anställdas tillfredsställelse och deras engagemang för att lösa gruppens problem och uppgifter.⁵⁴

För att kunna mäta hur framgångsrik en ledare är ser man till organisationens uppsatta resultat och mål. Det kan vara alltifrån försäljningstillväxt till hur väl de budgeterade kostnaderna uppnås.⁵⁵ Ett annat sätt att mäta ledarens effektivitet är vilken attityd de anställda har till ledaren. Exempelvis hur väl ledaren tillfredställer arbetarens behov och förväntningar samt om ledaren är omtyckt och respekterad av de anställda. Dessa attityder mäts oftast med hjälp av intervjuer eller enkätundersökningar.⁵⁶

3.3 Ledarskapsstilar

Utifrån en ledares agerande definieras hans eller hennes ledarskapsstil. Enligt Goleman finns det sex stycken olika ledarskapsstilar som han presenterar i Harvard Business Review. Stilarna är följande *coercive style*, som är oerhört beroende av anpassning, *authoritative style*, som styr följarna med sin vision, *affiliative style*, som syftar till att olika typer av relationer skapas mellan medarbetarna, *democratic style* som går ut på att de genom deltagande uppnår konsensus, *pacestting style* som förlitar sig på självstyrning och *coaching style* vilket utvecklar och förbereder för möjliga förändringar.⁵⁷ Flertalet studier visar att en ledare som växlar och använder sig av flera olika ledarskapsstilar uppnår det effektivaste ledarskapet. Genom att använda sig av flera stilar skapas en bättre miljö inom organisationen och bättre affärsmässiga prestationer.⁵⁸

3.4 Karismatiskt ledarskap

Denna del av uppsatsen inleds med en presentation av karisma vilken senare leder in oss på området karismatiskt ledarskap. Vi kommer att presentera för och nackdelar med karismatiskt ledarskap. Vi kommer även att göra en koppling mellan de tidigare nämnda ledarskapsstilarna och det karismatiska ledarskapet.

⁵³ Yukl (2006)

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Goleman (2000)

⁵⁸ Ibid.

3.4.1 Förklaring av Karisma

Karisma härstammar från det grekiska språket och betyder ”divinely inspired gift”, det vill säga möjligheten att utföra mirakel och spå i framtiden.⁵⁹ Svenska akademins ordlista har valt att beskriva det svenska ordet karisma som personlig utstrålning eller kraft.⁶⁰

En person som har satt en prägel för nutida forskning är Max Weber. Enligt Weber uppkommer karisma när en social kris uppstår. En ledare har en vision som innebär radikala förändringar som resulterar i en lösning på krisen och att följarna attraheras samt tror på visionen. Följarna, det vill säga de anställda, möter framgång och bekräftelse när de upptäcker att visionen är uppnåelig, vilket resulterar i att de ser sin ledare som speciell. Weber beskriver karisma som något övernaturligt och nästan gudalikt, krafter som inte en vanlig människa kan besitta.⁶¹

3.5 Förklaring av Karismatiskt Ledarskap

3.5.1 House’s modell

House presenterar en teori om karismatiskt ledarskap som identifierar hur karismatiska ledare uppträder, deras drag och färdigheter samt i vilka situationer de oftast framträder i. House menar att karismatiskt ledarskap kan styrkas med hjälp av den relation som skapas mellan ledare och följare. House menar att den karismatiska ledaren har en underlig påverkan på följarna. Följarna tar för givet att ledaren har rätt och det uppstår en dragningskraft till ledaren. De lyder order och blir ofta emotionellt engagerade i uppgifter eller organisationen.⁶²

Ledarens karaktärsdrag och beteenden är avgörande för den karismatiska ledaren. En karismatisk ledare bör ha en stark övertygelse till sin tro och ideal, ha ett stort självförtroende samt ett stort behov av makt.⁶³ Det finns ett antal olika beteenden som kan förklara hur den karismatiska ledaren påverkar sina följare, några av dessa är: (1) att använda sig av kommunikationsvägar som upplevs som starka för att kommunicera visionen, (2) att ge uttryck för förtroende och tillit till följarna, (3) att bygga upp en identitet kring gruppen/organisationen, samt (4) ta personliga risker och uppoffringar för att uppnå visionen.⁶⁴

3.5.2 The Conger-Kanungo Model of Charismatic Leadership

Conger och Kanungo presenterade 1987 sin första modell om karismatiskt ledarskap. Samma modell har förnyats två gånger 1988 och 1998.⁶⁵ Modellen fokuserar på ett antal olika dimensioner i beteenden av karismatiskt ledarskap och hur de upplevs av följarna i tre olika steg i ledarskapsprocessen. Karisma skapas som ett attribut hos ledaren i samverkan med sina medarbetare.⁶⁶

⁵⁹ Yukl (2002)

⁶⁰ Svenska akademien (1998)

⁶¹ Yukl (2006)

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Conger (1997)

De tre olika stegen är (1) *the enviromental assessment stag*, (2) *the vision formulation stage* och (3) *the implementation stage*.

Steg ett beskriver skillnaderna mellan det karismatiska ledarskapets inverkan på följarna jämfört med andra ledarskapsteorier. Ledare inom det karismatiska ledarskapet kan bli sedda som kritiker av status quo och använder sig gärna av radikala förändringar. Egenskaper som dessa ökar möjligheten till att organisationen ser framtiden med mer optimism och det skapas starka drag av visionärt ledarskap vilket i sin tur kan skapa mening för följarna i företaget.

Steg två beskriver de strategiska val som organisationen skall göra inför framtiden. Följarnas uppfattning om hur ledaren formulerar och uttrycker sin vision är avgörande ifall denne skall ses som en karismatisk ledare. En icke karismatisk ledare skulle i det andra steget inte ha formulerat en vision som är lika framåtriktad och inspirerande i jämförelse med den karismatiska.

I det sista steget är det ledarens uppgift att bygga upp ett förtroende bland sina anställda för att skapa ett engagemang runt den valda strategin och visionen. För att klassas som en karismatisk ledare skall personen vara engagerad i arbetet och göra uppoffringar som både är personliga och för organisationen. Genom dessa uppoffringar visar ledaren följarna att han eller hon har en stor tro på visionen inom företaget. De personliga riskerna ledaren tar blir en symbol för en personlig investering. Det ska tilläggas att ledare med karisma ofta uppfattas som innovativa och okontroversiella personer som på så vis kan nå sin vision.⁶⁷

3.5.3 Golemans ledarskapsstilar – Karismatiskt ledarskap

Av de ledarskapsstilar som Goleman presenterar i sin artikel kopplar vi tre till det karismatiska ledarskapet. Den första är *the affiliative style* som syftar till att medarbetarna alltid kommer i första hand för att på så vis skapa harmoni i gruppen. Störst fokus ligger i att skapa relationer mellan medarbetarna samt mellan ledare och medarbetare. En ledare som har en *affiliative style* ger följarna en hög grad av frihet och möjlighet att ta egna beslut.⁶⁸

Den andra ledarskapsstilen som vi anser vara kopplad till ett karismatiskt ledarskap är *the pacesetting style*. Inom denna ledarskapsstil sätter ledaren väldigt höga mål och försöker hela tiden få följarna att utföra uppgifterna snabbare och bättre. I de fall någon presterar dåligt får de en chans att förbättra sig, men sker ingen förbättring blir de snabbt ersatta. Ledare som använder sig av denna ledarskapsstil har också ofta hög detaljfokus.

Den tredje stilen som vi anser passar in på det karismatiska ledarskapet är *the coaching style*. Ledarskapsstilen fungerar bäst när följarna är medvetna om vilka problem de står inför och är villiga att göra något åt det. Stilen innebär i korta drag att ledaren coachar sina följare att fatta rätt beslut. Det är viktigt att följarna är inställda på att lära sig och förändra sitt tankesätt för att ledarskapsstilen skall vara effektiv. Vi ser det karismatiska i *the coaching style* genom att ledaren med hjälp av coaching försöker bygga upp ett förtroende kring organisationen och är villig att göra egna uppoffringar, exempelvis när ledaren lägger ner tid på sina medarbetare så att det ska gå bättre för hela organisationen.⁶⁹

⁶⁷ Conger (1997)

⁶⁸ Goleman (2000)

⁶⁹ Ibid.

3.6 Utfall av karismatiskt ledarskap

Att fastställa huruvida karismatiskt ledarskap är positivt eller negativt och hur det går att mäta är svårt att avgöra. Ett vanligt sätt att mäta effekten av ledarskapet är att utgå från följarna och se hur de påverkas. Det är inte helt ovanligt att en karismatisk ledare har både positiv och negativ inverkan på sina följare.⁷⁰

3.6.1 Positiva effekter

För att positiva effekter skall skapas i ett karismatiskt ledarskap krävs det att ledaren har ett högre syfte än självbekräftelse. I ett positivt karismatiskt ledarskap sprids information fritt, ledaren uppmuntrar till delaktighet i beslut och utdelar belöningar som används för att vidhålla det beteende som eftersöks för att organisationens mål och vision skall kunna uppnås.⁷¹

3.6.2 Negativa effekter

Negativa effekter bland karismatiskt ledarskap uppstår främst då ledaren har ett personligt intresse istället för ett organisatoriskt. Ledaren söker personlig identifikation och är medvetet hängiven till sig själv istället för internalisering och strävan mot idealen. Genom att den karismatiska ledaren har en stark utstrålning utnyttjar de denna för att skaffa mer makt och tillfredsställa sina egna intressen. Viktiga beslut centraliseras, belöningar och bestraffningar används i syfte att manipulera och kontrollera personalen. De beslut som tas av denna typ av ledare syftar främst till självbekräftelse än tillfredställelse för följarna.⁷²

3.7 Visionärt Ledarskap

Tanken med denna del av uppsatsen är att ge läsaren en förståelse för vision, visionärt ledarskap och vilken betydelse det har för organisationer och dess ledarskap. Först presenteras en förklaring av vad en vision är sedan följer en förklaring av visionärt ledarskap.

3.7.1 Förklaring av Vision

Vision är på samma sätt som karisma svårt att definiera och det råder delade meningar bland forskare hur den skall definieras. En förklaring som vi anser beskriver begreppet bra är Burt Nanus tolkning "A vision is realistic, credible, attractive future for your organization".⁷³ För att ge en lite djupare förklaring av Burt Nanus tolkning presenterar vi en kort beskrivning av de olika orden. För att visionen skall ses som *realistisk* är det viktigt att alla som skall vara delaktiga i förverkligandet av visionen ser den som något verklighetstroget. Det gäller så väl chefer, medarbetare som övriga intressenter.⁷⁴ I de fall där någon av intressenterna inte tror på visionen riskerar den ofta att falla. Trovärdigheten i en vision bottenar ofta i hur engagerade ledningen eller cheferna är i sitt arbete samt hur väl de strävar mot visionen. Det är viktigt att ledningen agerar som de lär. Att kunna presentera en attraktiv vision är viktigt för såväl medarbetare, kunder och chefer för att de skall känna sig tillfredställda.⁷⁵ Nanus menar att när

⁷⁰ Yukl (2002)

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Winberg (2001)

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

de pratar om en vision så är det alltid framtiden som är i centrum. Visionen visar åt vilket håll organisationen vill och ska fungera som en ledstjärna för de anställda. Sammanfattningsvis kan visionen ses som ett redskap till att föra organisationen framåt mot dess framtida mål.⁷⁶

Visionen har en viktig roll i det vardagliga arbetet. Den skall stimulera och ge arbetet någon sorts mening för att alla inblandade skall känna att deras insats har betydelse. Det som krävs för att en vision skall anses som kraftfull är att den är användbar för organisationen som skall nyttja den. Visionen skall även vara lämpad för den situation som verksamheten befinner sig i. En vision skall alltid vara tydlig, lättförstådd och unik för företaget. Den skall visa kunder och personal vad organisationen vill åstadkomma samt framställa företaget som driftigt. En vanlig förklaring av visionens betydelse är att den ska visa vart företaget vill komma medan strategin ska föra dem dit.⁷⁷

3.8 Förklaring av Visionärt Ledarskap

Ledarens uppgift är att styra organisationen mot dess mål. För att kunna genomföra det måste han eller hon skapa sig en uppfattning om var organisationen vill befinna sig i framtiden. Ledaren måste alltså formulera en vision. För att visionen ska fungera enligt Nanus krävs det att den är realistiskt, trovärdig och beskriver en attraktiv framtid för organisationen. Den framtida situationen skall vara bättre än den nuvarande.⁷⁸ Visionen måste också kunna anpassas efter tiden och efter den utveckling som sker inom och utanför organisationen.⁷⁹

Att visionen är ett viktigt redskap i ett framgångsrikt ledarskap är inte självklart för alla. För att förstå varför visionen är av stor betydelse måste vi gå till botten med varför människor bildar och engagerar sig i organisationer. Ett företag består av en grupp människor som vill uppnå en gemensam uppgift, men arbetar även med en förväntan på att bli belönade för sina prestationer. Belöningar kan vara allt från ekonomiska till psykologiska incitament som exempelvis självkänsla, status och känslan att utföra något meningsfullt. Det är inte bara människorna i organisationen som är ute efter belöningar, även organisationen i sig söker belöningar som vinst, tillväxt, prestige och makt. Genom att organisationen har ett tydligt syfte och en bild om dess framtida situation kan individerna i organisationen hitta sina platser i organisationen och i det större samhället.⁸⁰ Människorna i organisationen ”*får en känsla av betydelse när de förvandlas från robotar som blint lyder order till människor som engagerar sig i skapande och meningsfull verksamhet.*”⁸¹

Människor som känner denna typ av betydelse för sin organisation och samhälle kommer troligare att utföra sina arbetsuppgifter med en stor effektivitet och entusiasm.⁸² Genom att uttrycka en gemensam vision kan ledaren få människorna i organisationen att uppnå till ett tillstånd där de känner sig meningsfulla och delaktiga i organisationen. En organisation som har en gemensam vision skapar möjligheter att mäta effektiviteten i de olika delarna, samt möjliggör för individerna att se vad som är till nytta eller inte för organisationen. Den viktigaste uppgiften är dock enligt Nanus att skapa en möjlighet till att fatta beslut. Människor ska kunna fatta viktiga beslut utan att behöva få godkännande av högre chefer i företaget i och

⁷⁶ Winberg (2001)

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Nanus (1986)

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid. sid 90

⁸² Ibid.

med att de vet vad som är bäst för organisationen. Med en väl utformad gemensam vision kan varje individs beteende formas och styras.⁸³

Ett uttalande som stärker tron om visionens mening är Johan Young som var chef för Hewlett-Packard. *"I framgångsrika företag finns uppi från och ner en samstämmighet om vissa övergripande mål. Den mest lysande företagsstrategin kommer att misslyckas om samstämmigheten inte finns"*⁸⁴. När en ledare skapar uppmärksamhet kring en vision utnyttjar ledaren företagets emotionella resurser i form av engagemang, värderingar och strävanden.⁸⁵ En effektiv ledare har till uppgift att få människor inom organisationen att känna prestige och välbehag med sitt arbete. Framgångsrika ledare sporrar sina följare att genomföra stora prestationer genom att visa hur meningsfulla de är för slutresultatet. Det är känslan av betydelse som får följarna att utföra dessa prestationer.⁸⁶

⁸³ Nanus (1986)

⁸⁴ Ibid. sid 91

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

4. Kinnevik

För att kunna förstå vad det är som karaktäriserar och gör ledarskapet unikt inom Kinneviksgruppen krävs en viss historisk tillbakablick. Därför finner vi det lämpligt att inleda detta kapitel med en bakgrundbeskrivning av Jan Stenbeck och Kinnevik. Därefter beskriver vi Jan Stenbecks ledarskap och vilken prägel han har satt på det, för att sedan redogöra med hjälp av våra intervjuer hur ledarskapet uppfattas idag.

4.1 Bakgrund Jan Stenbeck

Den 19e augusti 2002 i Paris avled Jan Stenbeck, 59 år gammal.⁸⁷ Mycket har hänt inom Kinneviksgruppen sedan dess. För att försöka förstå vem Jan Stenbeck var som ledare och vilken prägel han har satt på Kinneviksgruppens ledarskap behövs en introduktion till hans bakgrund, uppväxt och utbildning.

Jan Stenbeck föddes den 14 november 1942 och växte upp på Villagatan på Östermalm i Stockholm. Han fick en klassisk östermalmsuppväxt och gick först i Carlssons skola och fortsatte sedan vidare till Östra Real. Jan Stenbeck menade själv att hans uppväxtmiljö snarare var övre medelklass än överklass. Hans far Hugo Stenbeck lät tidigt sina barn förstå att de tillhörde den övre medelklassen, tvungna att hålla sig i form och inte till den bekväma överklassen.⁸⁸

Han beskrivs av sina skolkamrater som en playboy, ett svart får, en fräsig kille med extravaganta vanor.⁸⁹ Han började efter studenten att läsa juridik vid Uppsala Universitet. Han visade redan då en stark entreprenörsanda och hans vän Odd Engström beskriver honom med följande ord: ” Jan var redan en rebell, inte i någon vänsterpolitisk mening, men mot konventionen och mot det förväntade. Inte ens då var han en borgarbracka eller konservativ. Jag upplevde honom som seriös. Intellectuellt spännande ”.⁹⁰

Jan Stenbeck tröttnade på Uppsala och bestämde sig för att åka ut i världen. Efter ett par år återvände han, tog sin jur. kand examen och sökte sedan in till Harvard Business School för att ta en MBA examen. Hans avgångsklass från 1970 beskrevs i Business Week som en entreprenörs- och förändrarklass. Efter avlagd examen fick Jan Stenbeck jobb på investmentbanken Morgan and Stanley. Där avancerade han efter ett par år till *vice president*. Jan Stenbeck säger att han egentligen hade tänkt fortsätta sin karriär i USA men i slutet av 1977 dog hans äldre bror och året därpå även hans far vilket tvingade honom att återvända till Sverige.⁹¹

⁸⁷ <http://www.ne.se/>

⁸⁸ Andersson (2002)

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Ibid. sid 185

⁹¹ von Platen (1993)

4.1.2 Bakgrund Kinnevik

Fadern Hugo Stenbeck var från början advokat från Stockholm, men arbetade som rådgivare i förvaltningen av familjen Klingspors förmögenhet. Familjeföretaget Kinnevik grundades 1936 då Hugo Stenbeck blev delägare i en serieaffär med familjerna von Horn och Klingspor. Affären rörde industrin Korsnäs, och i december 1936 ombildades bolaget till ett investmentbolag under namnet Investment AB Kinnevik. Klingspors förmögenhet och Stenbecks känsla för affärer och framåtanda gjorde att de båda komplettera varandra och kunde börja lägga grunden för Kinnevik. Affären blev startskottet för Stenbecks imperium, med hjälp av grundandet av Kinnevik kunde han nu börja investera i affärer med delvis egna pengar.⁹²

Under loppet av några decennier hade Hugo Stenbeck flitigt köpt upp flera aktieposter, vilket snart gjorde honom till den största delägaren i Kinnevik. Resultatet blev att Stenbeck fick en allt större plats i ledningen i Kinnevik, medan de två familjernas ägarbild marginaliserades. De båda familjerna är idag fortfarande representerade i styrelserna och har en stor betydelse i företagets självbild.⁹³

Jan Stenbeck fick efter sin fars död ansvaret att driva Kinnevik och var tvungen att lämna sitt arbete på Morgan Stanley i New York. I och med att han ärvde sin bortgångna storebrors aktier blev han den störste ägaren i Kinnevik och lyckades köpa ut sina båda systrar under en mycket mediebevakad bolagsstämma.⁹⁴

Jan Stenbeck tog nu över rollen som ägare, och han började med att investera i Fagersta, Handelsbankens gamla fabrikskoncern, och fick på så vis kontroll över tre stora stål- och skogsbolag Fagersta, Sandvik och Korsnäs. Förutom Fagersta affären gjorde Stenbeck två andra viktiga affärer, köpet av fastigheten Diana:1 på Skeppsbron samt uppstartandet av teleombolaget Millicom tillsammans med Morgan Stanley kollegan Shelby Bryan.⁹⁵

Från och med 1980-talets början förändrades Kinneviks inriktning helt. Istället för att fortsätta verksamheter i de traditionella svenska industrierna riktade Stenbeck in sig på att bygga upp och investera i telekommunikation - och medieområdet, med hjälp av kapital från de ursprungliga industrierna som fanns kvar.⁹⁶

Jan Stenbeck lyckades med att bryta upp de tidigare så reglerade telefoni- och televisionsmonopolen. Genom att sända TV3 från London fanns det inte någon svensk lagstiftning som förbjöd den reklamfinansierade svenskspråkiga kanalen.⁹⁷

Under tiden vi har skrivit vår uppsats har Kinneviksgruppen sålt alla sina aktier i finanskoncernen Invik som bland annat äger Moderna Försäkringar AB till det isländska företaget Milestone. Denna försäljning kommer dock inte att påverka vårt arbete, eftersom vi anser att det ledarskap och prägeln som Jan Stenbeck har satt på företaget inte än har påverkats av uppköpet.⁹⁸

⁹² von Platen (1993)

⁹³ Andersson (2002)

⁹⁴ von Platen (1993)

⁹⁵ Andersson (2002)

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Sandström: Stenbeck säljer Invik (2007)

Det gamla Kinnevik där korsägande förekom i stor utsträckning är numera mer lättillgängligt och transparent, spretigheten i bolagen har minskat och de verksamheter som ej visat lönsamhet har sålts och nyförvärv har gjorts.⁹⁹ I Kinneviksgruppens styrelse är sedan bolagsstämman den 10e maj 2007 hans äldsta dotter 29 åriga Cristina Stenbeck ordförande, vilket gör henne till börsens yngsta.¹⁰⁰ Nyttillträdda VD:n är idag Mia Brunell, som efter Vigo Carlund tog över posten efter att ha jobbat inom gruppen i 14 år.¹⁰¹

Hänvisning över bolagen i Kinneviksgruppen finns i Bilaga 2.

4.2 Respondenterna

Vi har under vårt arbete intervjuat sju stycken personer, alla med anknytning till Kinneviksgruppen. Respondenterna är följande:

- **Jan Friedman.** Anställdes 1984 som förste VD för Kinneviks helägda dotterbolag Medvik. Arbetade med Jan Stenbeck fram till 1993.
- **Johan Klingspor.** Styrelseordförande i Invik sedan 2004. Övriga uppdrag: styrelseledamot i MSLA AB, Moderna Försäkringar Sak AB, Moderna Försäkringar Liv AB, Försäkringsbolaget Assuransinvest MF och Aktie-Ansvar AB
- **Lotta Söderström.** Personaldirektör på Korsnäs sedan 2004
- **Annika Lenströmer** Produktansvarig för Kraftpapper på Korsnäs
- **Johannes Boson** Product marketing manager på Tele2 sedan 2006
- **Fredrik Bengtsson** Nordic Marketing Manager på MTG sedan 2004
- **Mats Höglund.** Styrelseledamot i Invik sedan 2006.
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Bliwa Livförsäkring AB, Moderna Försäkringar Sak AB, Moderna Försäkringar Liv AB, Försäkringsaktiebolaget Assuransinvest MF och Solna Vikings. Revisor i NTF samt Senior Advisor i CV Search.

Två av respondenterna har arbetat nära Jan Stenbeck och har sett utvecklingen från början av 80-talet fram till idag. Jan Friedman anställdes 1984 som förste VD på Kinneviks helägda dotterbolag Medvik som hade till uppgift att genomföra en portfölj av investeringar inom medieområdet. Han lämnade Kinnevik 1993 för att fortsätta med kommersiell radio. Johan Klingspor har under tjugo år inom Kinneviksgruppen suttit i styrelser i ett antal olika bolag inom organisationen men aldrig arbetat operativt inom koncernen. Idag är han ordförande i Invik som vi nämnde ovan precis har sålts till det isländska företaget Milestone.

Vi har intervjuat två kvinnor på Korsnäs som tillhör ett av de rörelsedrivande företagen inom Kinnevik. Lotta Söderström rekryterades från ett amerikanskt läkemedelsföretag där hon var HR Director och arbetar nu som personaldirektör på Korsnäs sedan tre år tillbaka. Annika Lenströmer har till skillnad från Söderström arbetat på Korsnäs i 29 år, där hon under sin tid på företaget fått ansvara för flera olika marknader. Det är intressant att få in två olika perspektiv på Kinneviks mer traditionella industri, där Lenströmer kan berätta hur verksamheten har utvecklats under de senaste tre decennierna, medan Söderström kan ge oss en jämförande bild med Kinneviks och Korsnäs ledarskap jämfört med det amerikanska. Mats Höglund har en lång erfarenhet i försäkringsbranschen och blev invald i Inviks styrelse för ett år sedan.

⁹⁹ Schultz: "Det vore oseriöst att säga att något bolag är heligt" (2007)

¹⁰⁰ <http://www.ekonominyheter.se/nyheter/2007/03/01/cristinastenbeckstorainte/>

¹⁰¹ Hedelin, Metzler: Mia Brunell tar över Kinnevik (2006)

Inom telecom och mediebranschen som Jan Stenbeck startade företag i under 80-talet har vi intervjuat personer på MTG och Tele2. Johannes Boson deltog i Tele2's traineeprogram 2003, och har sedan dess haft olika positioner i företaget. Idag arbetar han som product marketing manager. Vår respondent från MTG, Fredrik Bengtsson arbetar idag som marknadschef och har ansvar för en marknadsgrupp som arbetar med kommunikation, positionering och segmentering samt kampanjverksamheter. Han har tidigare drivit reklambyrå i Lund i fem år samt arbetat inom IKEA-sfären på Ikanobanken, vilket ger oss en intressant jämförelse mellan de olika koncernerna.

4.3 En god ledare

Vi inledde våra intervjuer med att ställa frågan vilka karaktärsdrag en bra ledare ska besitta. Frågan kändes relevant för en vidare analys av Kinnevik. Detta är en sammanfattande bild av vad de ansåg.

Varje situation och miljö kräver sina ledare, medan entreprenören ger en stor skjuts på företaget som är på tillväxt, behövs det senare ett förvaltande ledarskap för de företag som konsoliderar. Men som grund måste alla goda ledare besitta vissa egenskaper som leder till en fortsatt utveckling av företaget. Som god ledare måste man veta vad man vill, ha en tydlig vision och vilja. Är man tydlig, lyhörd, ger klara besked och är ärlig vet medarbetarna var de har sin ledare vilket inger en trygghet i företaget. Ledaren för sin grupp framåt genom att uppmuntra, belöna och lyfta fram bra idéer. Ledare får aldrig tappa fokus på marknaden. Den dagen ledaren ser för mycket till sin organisation och missar marknads utveckling har man som ledare inte gjort ett bra jobb. Som ledare krävs det att man ser till basen i all fungerande verksamhet, det är de små grundläggande sakerna som i slutändan ger resultat.

4.4 Jan Stenbecks ledarskap

Jan Friedman nämner under sin intervju att någon har sagt att idag kan man aldrig säga på Jans tid i Kinnevik, det fungerar inte längre.¹⁰² Självklart är det idag inte samma ledarskap som det var på hans tid, men för att förstå dagens ledarskap måste Jan Stenbecks ledarskap redovisas.

Enligt Jan Stenbecks äldsta dotter Cristina Stenbeck var det hennes fars starka entreprenörsanda i kombination med en gedigen utbildning, ett stort kapital samt en verklig och långsiktig ambition för sina företag som utgjorde hans unika styrka.¹⁰³ Att ha dessa grundförutsättningar hjälper förstås till om man vill bli en av Sveriges största företagsledare men det är fortfarande inte självklart att man utvecklas till en framgångsrik ledare. Enligt Madeleine Albright före detta utrikesminister i USA så är ” *Kompetens är grunden, du klarar dig inte utan den. Men det är inte kompetensen som tar dig dit du vill. Det gör dina nätverk och dina allierade.* ”¹⁰⁴ Jan Stenbeck lyckades med sin känsla för nytänkande, valet av medarbetare och politiska kontakter skapa förutsättningar att kunna gå från Kinneviks verksamheter i stål och skog till att slå inom IT-ålderns nya tillväxtbranscher, branscher som han själv tidigt identifierade.

¹⁰² Friedman 2007-04-23, 12:30

¹⁰³ <http://www.ekonominyheterna.se/nyheter/2007/03/01/cristinastenbecksstorainte/>

¹⁰⁴ Snickare: Så blir du mäktig som Stenbeck (2007)

4.4.1 Monopolbrytaren

Jan Stenbeck hade en vision och framåtanda. Redan under sin gymnasietid talade han om att åka utomlands för att studera och arbeta. Han hade redan då planer på att ta sig in i mediebranschen.¹⁰⁵ Han var utbildad på Harvard, ett av världens främsta universitet, och hade under sin tid i USA lärt sig att röra om i grytan och våga ta risker. I Kinneviks årsredovisning från 1989 återfinns följande citat: ” *Edwin Lane, grundaren av Polaroid sade en gång: Påbörja inte ett projekt om det inte är av uppenbar betydelse och nästan omöjligt. Är det av uppenbar betydelse, behöver du inte bekymra dig över dess vikt. Så länge det är nästan omöjligt, vet du att det är troligt att ingen annan gör detsamma.* ”¹⁰⁶

Historien säger att det var under en taxiresa på 70-talet som Jan Stenbeck fastnade för mobiltelefoni. Under resans gång fick den unge Stenbeck prova på att för första gången prata från en trådlös telefon i taxibilen till en minst sagt förvånad mottagare hemma i sin lägenhet. Mobiltelefonins framgång förklarar författaren Per Andersson var inte främst på grund av de praktiska och seriösa skälen, snarare vägde de ”tramsiga” skälen som flera ringsignaler, en snygg design och känslan av frihet tyngre. En entreprenör som Stenbeck såg en vision i marknaden enligt Andersson. Medan allvarliga affärsmän missade potentialen i mobiltelefonin, kunde Jan Stenbeck ha sinne för både ”trams” och industri, något som var mycket ovanligt för en svensk företagsledare.¹⁰⁷

*Jan Stenbeck hade mod och framsynthet, säger Torsten Press en veteran från charterbranschen som tillsammans med Jan Stenbeck startade upp Comvik. Folk sa hela tiden: Det är dödfött, kommer aldrig att bli nåt. Det fanns ett slags konstig avundsjuk stämning kring Stenbeck och Kinnevik som jag aldrig förstod.*¹⁰⁸

Hans nystartade telecomföretag Comvik kämpade på i motvind och gjorde stora investeringar i utbyggnaden av telenätet. Torsten Press beskriver situationen och Jan Stenbecks agerande så här: – *Comvik tjänade inte pengar men vi blev en operatör som kunde lite om telefoni. Det starka med Stenbeck var att han inte bangade. Han var helt övertygad om att monopolet skulle slås sönder. Jag var väl hans verktyg för det.*¹⁰⁹

Kinnevik hade lyckats få option på två transpondrar som skulle sända tv mot Skandinavien. Stenbecks första idé var att sälja distributionskapacitet till mediebolag som ville starta nya tv-kanaler. Men när intresset visade sig vara svalt lät de istället göra det till sitt egna stora tv-projekt, säger Jan Friedman förste VD:n för Kinneviks helägda dotterbolag Medvik.¹¹⁰ Resultatet blev TV3, en svenskspråkig reklamkanal i Sverige där monopolet trodde sig ha förbjudit reklam-TV. Detta var det andra svenska monopolet Jan Stenbeck lyckades bryta under 1980-talet. Den situation som rådde, mångdimensionell, dynamisk och mitt i den internationella avregleringsvågen, enligt författaren Per Andersson, kunde Sveriges lagstiftning ingenting göra.¹¹¹

1980-talets omvandling resulterade i att Kinneviksgruppen gick från att ha varit en industrikoncern inom stål och skog till att bli en koncern med verksamheter inom telecom och

¹⁰⁵ von Platen (1993)

¹⁰⁶ Ibid. sid 107

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Ibid. sid 237

¹⁰⁹ Ibid. sid 235

¹¹⁰ Friedman 2007-04-23, 12:30

¹¹¹ Andersson (2000)

mediebranschen. Enligt Jan Friedman har Stenbeck i både sin kraft och handling samt genom sitt ledarskap skrivit in sig i 1900-talets svenska och sena ekonomiska historia som en galjonsfigur.¹¹²

4.4.2 Ledarskapet inom 1980-talets Kinnevik

Jan Friedman beskrev att arbetet utfördes i 1980-talets Kinnevik i platta organisationer med små överbyggnader och en stor närvaro i ledarskapet. Projekten skulle drivas lite som om man äger och driver exempelvis en restaurang. Jan Stenbeck satte ett stort värde i att Kinneviks koncernledning aldrig skulle bli större än Investors vaktmästeri.¹¹³

Kinnevik var under Stenbecks tid väldigt ärgarstyrt och makten centrerad kring honom. Johan Klingspor beskriver Jan Stenbeck som den obestridlige ledaren, det var odiskutabelt vem som styrde och ställde.¹¹⁴ Enligt Jan Friedman ansågs denna typ av företagsstruktur vara något mycket ovanligt och osvenskt. Friedman beskriver honom som en ledare som ständigt la sig i, var närvarande och ringde dagliga samtal om smått och stort. Anställda som till majoriteten var nyexaminerade från handelshögskolor var vana vid att ägarna på ett företag gick på bolagsstämma för att välja en styrelse. Därefter var det upp till styrelsen att välja VD. Det var dessutom ovanligt att ägarna la sig i verksamheten i så hög utsträckning som Jan Stenbeck gjorde.¹¹⁵

Jan Stenbeck var, enligt Johan Klingspor, en otrolig krävande person men besatt ett otroligt intellekt och hans kunnande gick ner i minsta detalj. Han hade en förmåga att snabbt se en affärsidé för att sedan vara djävulskt envis med att genomföra den. Jan Stenbeck ville att allt skulle gå mycket snabbt när han hade tagit sig an ett projekt.¹¹⁶

Vissa av de anställda fann arbetsgången intressant och spännande medan andra tyckte den var jobbigt vilket resulterade i att de snabbt slutade, säger Jan Friedman.¹¹⁷ Per Andersson beskriver en liknande bild av att vara i närheten av en intensiv entreprenörspersonlighet, man blir som medarbetare ständigt influerad och ansatt av sin ledares vision vilket kan ”äta upp” ens eget förnuft och ställningstagande. Han beskriver det som att ständigt vara i strömt vatten, somliga har lätt för det och simmar som delfiner, medan andra upplever det som vidrigt och obekvämt och väljer land istället, somliga sveps iväg helt och drunknar.¹¹⁸ De som däremot klarade av att jobba nära den kontroversielle företagsledaren såg arbetet under de bra stunderna som väldigt roligt, vilket i sin tur inspirerade till extraordinära insatser och en stor lojalitet bland sina medarbetare. Jan Stenbeck hade som ledare glimten i ögat, och var inte som alla andra utan lite roligare, lite mer spännande och framförallt lite mer smartare.¹¹⁹

Jan Friedman beskriver dåtidens Kinnevik som en idéburen koncern snarare än en teknologiburen. Företaget kommersialiserade idéer och ansåg att det var viktigare att genomföra affärer än att investera pengar i forskning och utveckling. Så istället genomförde

¹¹² Friedman 2007-04-23, 12:30

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Klingspor 2007-05-04, 10:30

¹¹⁵ Friedman 2007-04-23, 12:30

¹¹⁶ Klingspor 2007-05-04, 10:30

¹¹⁷ Friedman 2007-04-23, 12:30

¹¹⁸ Andersson (2000)

¹¹⁹ Ibid.

Kinnevik idéer som antingen var deras egna eller någon annans som var i behov av extra bränsle.¹²⁰

Kinneviksgruppens ledarskap genomsyrades av en stark tydlighet. Detta var något som Jan Stenbeck förde över på sina chefer, att vara tydliga. Jan Friedman säger dock att det ibland saknades ett visst mått av lyhördhet bland cheferna. Mentaliteten att driva på projekt och vara envis kunde ibland medföra att envisheten tog över och att projekt drevs för länge trots att förutsättningarna sedan länge hade ändrat riktning. Jan Friedman nämner bland annat tidningen Z som ett sådant exempel samt en sms-tjänst Comviq hade tjugo år innan sms:ets genombrott.¹²¹

Jan Stenbeck använde sig av ett mycket kontroversiellt ledarskap och använde sig inte av vanliga metoder för att leda sin organisation framåt. Ett exempel på detta är när han hade bjudit över sina svenska direktörer på ett årligt besök i USA. Jan Stenbeck hade hyrt Al Capones gamla båt och Erik Lallerstedt var influgen kock från Sverige. Under middagen undrade flera av direktörerna om det fanns någon anledning till bordsdekorationen som bestod av glasskålar med kampfiskar i. Jan Stenbeck lär då ha svarat ”*management by tjafs*”, det vill säga han ville låta direktörerna slåss om pengar för olika projekt.¹²² Detta uttryck återkom även under intervjun med Johan Klingspor; ”*management by tjafs*” skulle enligt Stenbeck vara ett bra sätt att behålla cheferna på alerten.¹²³

4.4.3 Sammanfattning

Jan Stenbeck var den som förvandlade Kinneviksgruppen från en industrikoncern inom skog och stål till en koncern med inriktning inom telecom och mediebranschen. För att genomföra denna förvandling krävdes det att han bröt upp två svenska monopol, telecom och Sveriges television. Under 80-talet bildade han Comvik och TV3, som idag är två etablerade företag på den svenska marknaden.

En av hans medarbetare under 80-talet, Jan Friedman, beskriver att arbetet bedrevs i små platta organisationer med en stark närvaro från huvudägaren själv, Jan Stenbeck. Makten var extremt ägarkoncentrerad vilket ansågs som mycket osvenskt. Jan Stenbeck hade ett starkt engagemang, var ständigt närvarande och hade kontroll på detaljerna långt ner i organisationen. Hans kontroversiella sätt att styra koncernen resulterade i att hans medarbetare antingen tyckte det var inspirerande och roligt, medan andra slutade snabbt eller blev sparkade. Ledarskapet genomsyrades av en stark tydlighet och en stark envishet, däremot kunde lyhördheten för både marknaden och andra medarbetarnas åsikter ibland glömmas bort.

¹²⁰ Friedman 2007-04-23, 12:30

¹²¹ Ibid.

¹²² von Platen (1993)

¹²³ Klingspor 2007-05-04, 10:30

5. Kinneviks ledarskap

I detta avsnitt beskrivs karaktärsdrag som genomsyrar ledarskapet på Kinnevik. Vi har tagit fasta på gemensamma punkter som har framgått under intervjuerna. På grund av företagets olika karaktär, ålder och ekonomiska intressen är det svårt att identifiera en entydig prägel. Däremot går det genom litteraturen och intervjuerna att urskilja vissa egenskaper. Vi har i de olika avsnitten även vävt in Jan Stenbecks prägel på ledarskapet inom Kinneviksgruppen.

5.1 Detaljfokus

När Johan Klingspor förmedlar sin bild av Jan Stenbeck som ledare beskriver han en man med en stor detaljfokusering, Jan Stenbecks kunnande var som ett brett register och han var otroligt receptiv. Jan Stenbecks känsla för detaljer är något som respondenterna anser lever kvar i hög grad inom koncernen.¹²⁴

På Korsnäs finns uppfattningen, enligt Annika Söderström, att Jan Stenbeck var väldigt engagerad, vågade mycket samtidigt som han var ganska hård. Han var ingen person som släppte saker genom fingrarna, och han var otroligt engagerad även för detaljerna. Lotta Söderström ser styrkan i att Korsnäs är tillräckligt litet för att man som ledare inte ska kunna vara anonym och försvinna. Istället har du som ledare ögonen på dig, du har förväntningar på dig och det som levererar syns.¹²⁵ Annika Lenströmer beskriver deras VD Peter Sandberg som otroligt engagerad och har en stor kontroll över detaljerna på företaget. Genom att ha en daglig och nära kontakt med sina anställda har han skapat sig en stor kunskap om vad varje anställd i detalj arbetar med vilket i sin leder till att han har kontroll på både detaljnivå och helheten.¹²⁶

Johannes Boson marknadschef på Tele2 delar uppfattningen om att Jan Stenbecks prägel på ledarskapet framförallt är fokuseringen på detaljer och att du som ledare ska vara operativ i sitt arbete. Det är viktigt som chef att inte bara vara ansvarig för de anställda utan även vara väldigt delaktig själv i arbetet, det vill säga inte bara vara chef. I de chefsprogram som Johannes Boson har fått delta i för nytillträdda chefer inom Tele2 har kurserna varit väldigt praktiskt och operativt inriktade. I sin egen uppfattning om hur en ledare skall agera i sin organisation anser han att det är mycket viktigt med ett detaljfokuserat ledarskap och att som chef verkligen gå in för sin uppgift för att nå sitt mål. Detta är något vi tycker överensstämmer ovan med Lenströmers beskrivning av Korsnäs VD Peter Sandberg. För att kunna få en bred kunskap om detaljerna måste du vara operativ i ditt arbete. Det går att likna en bra chef i Kinnevikssfären vid en bra skyttekompanichef; han bör ha detaljkunskap om samtliga vapen som finns inom kompaniet för att kunna se vilka uppgifter kompaniet kan lösa. En ledare som ska passa in i Kinneviksgruppen anser vi bör ha egenskaper som Stenbeck själv besatt, det vill säga engagemang, kontroll på detaljerna på de olika nivåerna i företaget samt en nära kontakt med marknaden.¹²⁷

¹²⁴ Klingspor 2007-05-04, 10:30

¹²⁵ Lenströmer 2007-05-05, 14:00

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ Boson 2007-05-04, 09:00

Johannes Boson säger att man som chef måste inse att man inte kan styra och ha kontroll på allt, utan det är viktigt att man litar på sina medarbetare. Har man som chef koll på 80 % måste medarbetarna ha koll på de resterande 20 %. Därför är det mycket viktigt att du som chef förstår dina anställdas uppgifter och kan sätta dig in i vad de gör för någonting. På Tele2 brukar de kalla det för att ha ”fingrarna i syltburken”. Medarbetarna har ett viktigt ansvar att agera, men de måste hela tiden informera sin chef.¹²⁸

Även Tele2's VD Lars-Johan Jarnheimer nämner det viktiga i att fokusera på basen i all fungerande verksamhet, det vill säga de små men grundläggande sakerna. En bra chef ska hålla tider, besvara samtal korrekt och ha en nära kontakt med marknaden. 2003 utsågs Jarnheimer till Årets Ledare och kallades för ”en annorlunda och befriande ny typ av direktör”.¹²⁹

På MTG anser Fredrik Bengtsson att det främsta karakteristiska draget inom företaget är detaljfokuseringen. MTG är väldigt toppstyrt med en pyramidformad organisation och det finns många nivåer på ledarskap. Människor högt uppe i bolaget engagerar sig i små detaljer i verksamhetens periferi, menar han. Det är väldigt viktigt att cheferna aldrig ska släppa detaljerna och du som ledare har yttersta ansvaret för dem, säger Bengtsson.¹³⁰

5.2 Entreprenören och innovatören

Ett av Kinneviksgruppens framträdande drag är entreprenörsandan. Den stora innovationskraften och framåtandan som Jan Stenbeck under sin tid som ägare införde kan vi till stor del se lever kvar inom gruppen efter att vi har genomfört våra intervjuer. En av Jan Stenbecks stora drivkrafter var att det alltid finns nya idéer, visioner och lösningar på problem. När Kinnevik rekryterar nya förmågor ser de ofta till den starka drivkraften att prestera, vara initiativrik och kunna driva sin verksamhet framåt.¹³¹

Jan Stenbeck besatt en unik förmåga att se en affärsidé för att sedan vara extremt envis med att genomföra den, berättar Johan Klingspor. Sätt sedan detta i kombination med en obotlig vilja att lyckas.¹³² Jan Friedman ger liknande beskrivning och framhåller samtidigt att Stenbeck var en otroligt kreativ person som hela tiden tänkte på nya saker som skulle genomföras. Ingen fråga var för liten för hans intresse. Friedman nämner att de brukade säga med glimten i ögat att om Jan Stenbeck kom upp med ett förslag noterade man det men genomförde det aldrig, nio av tio gånger tog han nämligen inte upp det igen. Tog han däremot upp det en andra gång började de mer seriöst se över det och togs det upp en tredje gång var det bara att genomföra det.¹³³ En stark tydlighet genomsyrade hans ledarskap. De skulle hellre köra på och göra fel än att sitta och utreda i evighet och aldrig våga komma igång med någonting. Det är, enligt Friedman, alla mycket karakteristiska entreprenörsdrag. Han personifierade entreprenörskapet och den mentaliteten i långa stycken.¹³⁴

Johannes Boson på Tele2 anser att innovationskraften och entreprenörskapet lyfts fram tack vare den uppstickaranda som lever inom företaget. Företaget vill få medarbetare att våga satsa

¹²⁸ Boson 2007-05-04, 09:00

¹²⁹ Öqvist: Siste direktören i gänget (2007)

¹³⁰ Bengtsson 2007-05-11, 12:00

¹³¹ Boson 2007-05-04, 09:00

¹³² Klingspor 2007-05-04, 10:30

¹³³ Friedman 2007-04-23, 12:30

¹³⁴ Ibid.

på nya saker, om det sen inte fungerar får du möjligheten att testa något nytt såtillvida att det inte är ett alltför stort misstag. Tele2 har som mål att hela tiden vara nummer ett på marknaden och för att lyckas med detta krävs att cheferna inte förlorar kontakten med marknaden trots att organisationen växer. En nära kontakt med marknaden leder till väl kundanpassade erbjudanden.¹³⁵

Bengtsson anser att MTG idag förändrar sig mer efter branschens och kundernas behov och det som tidigare var företagets signum att utmana monopol och konventioner inte längre är lika framträdande. Idag är det ett större krav på öppenhet inom MTG och medarbetare vågar förmodligen inte ta samma risker, det finns fler som är rädda för sina jobb och gör avkall på sina egna åsikter. Men Fredrik Bengtsson anser att Jan Stenbeck absolut har satt en prägel på entreprenörskapet, främst på de ledare som är verksamma i expansionsländerna i öst. Den typen av ledare var aktiva redan under Jan Stenbecks tid och att de nu finns i öst tror han kan bero på att spelreglerna inte är lika tydliga. Det finns mer utrymme för människor att fokusera på sin vilja, se till att saker händer och inte lika stora krav på att det ska vara så perfekt genomfört som det är på de nordiska marknaderna som är mer etablerade, menar han.¹³⁶

MTG är ett säljorienterat företag. De sätter fokus på det som garanterat ger resultat framför det som kanske gör det, något som Fredrik Bengtsson kan uppleva som lite synd. Eftersom det finns mycket att göra gäller det att välja det som för dem framåt och ger bäst avkastning, att ”plocka de lägst hängande frukterna först” för att använda hans eget uttryck. Bengtsson säger också att bolaget idag är mycket mer försiktigt i sitt agerande jämfört med den publika bild som media tidigare målat upp. MTG är mycket mer finslipat och polerat och det som tidigare var en ”set of the rules” på 22 punkter som handlade om hur personalen skulle tänka, tycka och agera mot exempelvis leverantörer o.s.v. är nu nere på tolv punkter där ingen av dem direkt sticker ut och de vassaste är borta, säger han.¹³⁷

Jan Friedman är inne på samma spår när han pratar om arbetsgången under 80-talet. Han tror att 80-talets ledare hade en större handlingskraft och ett större utrymme för initiativ efter att ha läst tidningar under senare perioder om Kinnevik. Men han säger även att allting har sin tid. Jan Stenbeck beskrev sig själv som en trädgårdsmästare som gick och vattnade plantor, några växte andra inte. De som växte fick mer vatten och de som inte klarade sig rycktes upp. Om de under 80-talet satte nya plantor som de vattnade, handlade 90-2000 talet mer om att skörda de som växte. Detta resulterar i, menar Friedman, att ett nytt ledarskap utvecklades, det har blivit större organisationer och därmed lite mer normala företag.¹³⁸

När det gäller att lyfta fram nya innovationer och ta vara på entreprenörer är styrelsens roll viktig, tycker Johan Klingspor. Det är av stor vikt att styrelsen är lyhörd både mot marknaden och mot företaget. Det är en förutsättning att styrelsen ska snappa upp nya saker, men sedan är det viktigt att det inte fastnar i en seg arbets- och beslutsprocess. Det dyker hela tiden upp nya idéer och då gäller det att ge dem en chans att växa, menar Klingspor. Därför krävs det av styrelsen att sätta målen högre och hela tiden vara aktiv.¹³⁹

Mia Brunell som är VD för Kinnevik säger att själva själen i bolaget alltid har varit det entreprenöriella. Det har varit centralt att attrahera de vassaste talangerna och entreprenörerna.

¹³⁵ Boson 2007-05-04, 09:00

¹³⁶ Bengtsson 2007-05-11, 12:00

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Friedman 2007-04-23, 12:30

¹³⁹ Klingspor 2007-05-04, 10:30

MTG har bland annat under hösten -06 sänt en reklamfilm där de söker entreprenörer med idéer. Hon anser att ett bolag behöver en viss mått av struktur runt sig när det ska utvecklas. De kan ta en idé upp till en viss nivå, men sedan behöver man hjälp och det är där MTG och Kinnevik kommer in i bilden. Mia Brunell tror fortfarande att de attraherar många talanger och entreprenörer i branschen.¹⁴⁰

5.3 ”Learning by doing”

”//...vår idé är att gå först, ta våra smällar, och hela tiden justera mot verkligheten. Vi tror inte att någon vet vad som kommer att ske. Så att förbereda sig för länge är lika bortkastat som nånting annat. Du kan lika gärna kasta pengarna genom fönstret. Men det betyder ju att du hela tiden tar smällar och törnar.” Jan Stenbeck den 28 augusti 1997¹⁴¹

En tydlig prägel i Jan Stenbecks ledarskap var det stora engagemanget, framsyntheten och det faktum att Jan Stenbeck vågade. Vi har efter våra intervjuer tolkat att hans uppfattning var att det alltid var viktigt att våga och tillåtet att misslyckas. Tillåtelsen att misslyckas är något som vi kan se präglar organisationen än idag. Enligt Jan Friedman var det medarbetarna som inte försökte göra något som hade bevisbördan jämfört med dem som försökte. Det rådde en stark tydlighet i ledarskapet och Jan Stenbeck ansåg att det var bättre att våga testa och sätta igång projekt än att sitta hemma och utreda möjligheterna. Han menade att det som inte gick att säga på en minut det var inte värt att lyssna på. Ska du gå in i rummet måste du låsa dörren bakom sig, bara då finns möjligheten till att öppna nya dörrar, säger Jan Friedman. Stenbeck sa att idéer, talanger och människor är något du springer på, och inte genom att fundera och skriva promemorior, säger Friedman. Trial-and-error mentaliteten var något som starkt förespråkades av Jan Stenbeck. Var det en tidning som skulle ges ut då gav de ut den, köpte inte folk den då la de ner den.¹⁴² Som ledare i den här typen av dynamisk bransch krävs det, enligt Johan Klingspor att en ledare har en tydlig viljeriktning samt ett mod så att de arbetar efter vad de tror på, säger Johan Klingspor. Som ledare måste du vara tuff, våga ta beslut och genomföra dem hela vägen.¹⁴³

Trial-and-error mentaliteten återkommer även Johannes Boson på Tele2 till. Han menar att det finns ett stort mått av ”learning by doing” inom Tele 2 för att utvecklas till att bli en bra chef på företaget. Han beskriver att företagskulturen på Tele2 har en bred uppstickaranda och jämför med sina tidigare arbetsplatser där folk inte vågade fatta sina egna beslut på samma sätt. Som anställd på Tele2 måste man våga ta första steget och testa nya saker, fungerar det inte får man prova något annat. Ett misstag är okej, två misstag är ett för mycket. Företaget vill att folk ska ifrågasätta och det enda felet man kan göra är att inte våga. Och han upplever att alla på Tele2 är mycket villiga att fatta beslut i sina egna verksamheter.¹⁴⁴

Mats Höglund, styrelsemedlem i Invik, håller även han med om att det som karakteriserar Kinnevik är att de har ett engagerat ledarskap med en stor frihet, men med förutsättningen att cheferna presterar. Kinnevik delar ut ansvar långt ner i organisationen och du får som chef gärna ta initiativ och göra misstag, men då krävs det också att du har förmågan att avbryta i tid innan det går för dåligt. Detta bekräftas även av Fredrik Bengtsson som säger att det råder

¹⁴⁰ Schultz: Grabbarnas chef (2007)

¹⁴¹ Andersson (2000), sid. 331

¹⁴² Friedman 2007-04-23, 12:30

¹⁴³ Klingspor 2007-05-04, 10:30

¹⁴⁴ Boson 2007-05-04, 09:00

frihet under ansvar inom MTG, men då krävs det också att du som ledare ska förtjäna din frihet, det vill säga vara framgångsrik.¹⁴⁵

Annika Lenströmer anser att hon efter sina år på Korsnäs verkligen har fått prova på egna idéer, röra sig lite fritt och nämner det återkommande uttrycket för oss ”frihet under ansvar”. Hon anser att det är mycket viktigt att ha möjligheten att lära sig av sina misstag, utan att åka ut med huvudet före, även om det är skillnad på misstag och misstag. Har du kommit på en bra idé måste du våga prova den, skulle alla kastas ut skulle inga nya idéer uppkomma.¹⁴⁶

5.4 Prestationer belönas

Som chef inom Kinnevik ska du vara väldigt tuff och ett av dina ledord är sälj, säger Jan Friedman. Han anser att en stor del av Kinneviks framgång framförallt är att de har haft marknadsdrivna chefer som lyssnar på kunder och marknaden samt är starkt fokuserade på intäkterna.. Hjärten i företaget blir säljaren även om den som sparar pengar eller hittar på nya grejer uppmuntras, säger han.¹⁴⁷

Fredrik Bengtsson som idag arbetar som marknadschef på MTG upplever en liknande situation. Jämfört med sin tidigare arbetsplats på Ikanobanken, eller IKEAsfären överhuvudtaget, så är ledarskapet där mycket mjukare. På MTG anser han att kraven är mycket hårdare och det råder en större kostnadsmedvetenhet. På MTG är det mycket snålare, och de kostnader som skapas har ett krav att generera intäkter medan alla andra kostnader hålls nere. På IKEA upplevde han att det var mer ryggsolor, ledighet för att träna och man som medarbetare närmast tvingades in i fikapauser, fortsätter han. På MTG finns det ingen person som tar den typen av pauser utan det är istället ett stort fokus på arbetet och att skapa affärer. Nyckelordet på företaget är sälj. På MTG är de öppet stolta över den försäljning som skapas.¹⁴⁸

Fredrik Bengtsson tycker att det är tydliga kravställare på MTG, man berättar vad som förväntas. Han ser sig själv som kanske lite annorlunda chef i företaget. Det traditionella inom företaget är att många av ledarna ställer krav och kräver regelbundna avrapporteringar samt har mycket detaljfokus, medan han anser att sin egen grupp själva ska få känna ansvaret eftersom det är då de har möjligheten att se vad som kan förbättras. Själv jobbar han mycket mer med ett övergripande ansvar och efterfrågar idéer. Han vill ha minst en bra idé varannan vecka för att kunna utveckla den inom sin grupps ansvarsområde. Han låter även sin grupp driva frågorna ganska självständigt något som han har förstått är ganska ovanligt på MTG.¹⁴⁹

I MTG's årsredovisning 2006 beskriver företaget att de inte är och har aldrig varit något medieföretag i traditionell mening. Istället ser de sig som en försäljningsorganisation där fokuseringen alltid ligger på affärsbeslut som genererar till ökad försäljning.¹⁵⁰ Pelle Törnberg beskriver MTG's affärsidé mycket enkelt i Per Anderssons bok, de ska vara bäst på att kapitalisera kundkontakterna som företagets medier dagligen genererar.¹⁵¹

¹⁴⁵ Bengtsson 2007-05-11, 12:00

¹⁴⁶ Lenströmer 2007-05-05, 14:00

¹⁴⁷ Friedman 2007-04-23, 12:30

¹⁴⁸ Bengtsson 2007-05-11, 12:00

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ Årsredovisning Modern Times Group MTG AB 2006

¹⁵¹ Andersson (2000)

Det prestationsinriktade ledarskapet har till stor del grundats av Jan Stenbeck själv. Jan Stenbeck berättade i en intervju med författaren Per Andersson den 28 augusti 1997; *Jag går aldrig ut till någon och säger att här är det lugna gatan att arbeta. Alla som arbetar inom Kinnevik gör det för att de är jätteduktiga, de får höga löner och måste kämpa för att alltid lyckas. Om de sen säger; jag gör mitt bästa men det räcker inte, då måste jag byta ut människor för att kunna uppfylla målen.*¹⁵²

Han säger även under samma intervju som svar på frågan **Hos vissa människor som har lämnat er finns en mycket stark obehagskänsla. De talar om din människosyn, att man är utbytbar, kan bli överkörd. Har de missuppfattat dig, eller finns det fog?**” Jan Stenbeck vinklar svaret med att säga //...*Varför ska du syssla med att starta nya bolag, om du inte tänker göra allt som behövs för att lyckas? Och det här är ju inte vanligt kroppsarbete som kommer in och blir ilurade nånting. Det här är toppkillar, Sveriges bästa killar, som får jättehöga löner, bonus och aktier, och sen ändå går och säger att filosofin att jag måste fullt ut lyckas vinna är omänsklig. Det är det jag inte förstår. För då ska du inte säga att du är en elitidrottsman...//*¹⁵³

Kinneviksgruppen har beskrivits som en sekt bestående av *a few good men*. Jan Stenbeck har lett sina män och mutat dem med frestelser för att lättare urskilja vilka av dem som fortfarande siktar mot målet. Resultatet är det enda som räknas och strunta i allt det andra runt omkring.¹⁵⁴

Jan Stenbeck hade ett väldigt kontroversiellt sätt att styra sina chefer på och bröt mot många konventioner inom svenskt näringsliv. Kinnevik hade exempelvis sitt eget bonussystem uttänkt av honom själv när ”han låg i badkaret”. Han ansåg att klassiska bonusprogram som liknande företag hade skulle få direktörerna att sätta alltför bekväma mål för sig, dessutom har det inom Kinnevik aldrig varit rörelseresultatet som varit det relevanta måttet på framgång, utan snarare den långsiktiga värdetillväxten, problemlösningar och entreprenörskap. Så Stenbeck ansträngde sig ett varv till, vilket resulterade i ett hemligt omröstningsförfarande där alla direktörer fick lägga sin röst på den av dem som de ansåg hade gjort det bästa arbetet under året. Detta innebar att ingen, inte ens Jan Stenbeck själv visste vem som hade fått pengarna.¹⁵⁵

Enligt Jan Friedman tyckte Jan Stenbeck om att plocka upp gamla chefer inom näringslivet som blivit sparkade och ge dem en ny chans i hans organisation. Detta måste ha skapat, enligt oss, en stor lojalitet till Stenbeck eftersom han hjälpt dem att komma upp på fötter igen. Dessutom borde de ha varit mycket revanschsugna, redo att prestera, samt ha haft ett stort kunskapskapital. Friedman fortsätter med att beskriva att Stenbeck kunde köra mycket med sina chefer och många av dem fick istället för att sparkas utstå mycket kritik under långa perioder. Genom att använda denna metod var det många medarbetare som slutade inom en kort period i företaget medan de som klarade av hans ledarskap stannade kvar. På grund av hans impulsivitet kunde det bli väldigt tvära kast i ledarskapet och det gällde att läsa av honom rätt. *Det ställde krav på oss att tolka om det var fråga om diskussioner för beslut eller diskussioner för att väga argument, det var inte alltid lätt att se skillnad på de situationerna,* säger Friedman.¹⁵⁶

¹⁵² Andersson (2000) sid 335

¹⁵³ Ibid. sid 335

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Friedman 2007-04-23, 12:30

Ett annat exempel på hur Jan Stenbeck ansåg att hans medarbetare skulle behandlas är när TV3 flyttade från sina första lokaler i London till större lokaler utanför staden. Jan Stenbeck ville mura igen en våning så att medarbetarna inte skulle kunna bre ut sig och få bekväma vanor. Han litade inte på att det räckte med att låsa våningsplanet utan valde att mura igen det. Han ansåg att bekväma vanor kunde inverka negativt på affärsresultaten.¹⁵⁷ Jan Stenbecks sätt att leda gruppen genom en blandning av snålhet och generositet har förvånat många. Många menar att hans sätt att spara och slösa följer irrationella mönster. Han snålade inte på de ställen där det verkligen behövdes och tvärtom, men det var trots detta ändamålsenliga regler.¹⁵⁸

Hur ser dagens prestationskultur ut inom Kinneviks företag? På Tele2 har de idag en av börsens yngsta ledningsgrupper där tolv av fjorton är födda på 1960-talet. Lars-Johan Jarnheimer förklarar utfallet med att han lever i tron på att människor blir latare ju äldre de blir. Yngre människor vågar mer, de är mer hungriga och sugna på att visa vad det går för. De lägger, enligt Jarnheimer, ner en enorm energi och den energimängden som de ger är viktigare än mycket annat inom organisationen. Även fast det enligt honom kan gå lite för fort fram, en risk de dock är villiga att ta.¹⁵⁹

Johannes Boson som arbetar på Tele2 tycker att ledarskapet karakteriseras av en stor tydlighet, höga krav på prestation och eget ansvarstagande. Om en anställd har upptäckt ett problem är det upp till personen att lösa det. Resultatet presenterar han till sin chef, som sedan fattar ett beslut. Som anställd krävs det att man tar sig från punkt A till punkt B, samt ha förmågan att driva sig själv. Driv och ansvar ser han som nyckelkomponenterna.¹⁶⁰

När Kinneviks VD Mia Brunell kom in i sfären efter att Jan Stenbeck hade köpt hennes dåvarande tidning Vision upplevde hon företagskulturen som kul, med ett högt tempo och en stenhård prestationskultur samt ganska grabbigt och mycket ägarcentrerat.¹⁶¹ Idag har hon som fokus för sitt ledarskap att verka för en fortsatt god avkastning för aktieägarna. Kinneviksandan beskriver hon som rak, affärsinriktad och med en investeringsfilosofi som bygger på sunt förnuft samt en fokusering på kostnader och kassaflöden.¹⁶²

Lotta Söderström, som tidigare har arbetat i den amerikanska läkemedelsindustrin har en annan uppfattning om ledarskapet och kravet på prestation jämfört med tidigare nämnda. Här kan vi urskilja skillnader i Kinneviks ledarskap, företagen tillhör samma ägargrupp men verkar i olika branscher, Tele2 och MTG inom media och telecomsektorn, medan Korsnäs arbetar inom stål- och skogindustrin. Hon anser att Kinneviks ledarskap och det amerikanska är som dag och natt. Det amerikanska ledarskapet tycker hon bygger på hierarki, system och mekanik. Det påverkas dessutom av politik, lismande och personliga agendor och är i det stora hela snabbt, förutsägbart och hårt. Det Kinnevikska ledarskapet upplever hon som betydligt genuinare. Det kanske är trögare och långsammare i jämförelse, men i gengäld så är det ärligt, rakt med företagets bästa som ledstjärna och med människors värdighet i åtanke.

¹⁵⁷ Andersson (2000)

¹⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁹ Edling: Skeppsbrons konung (2003)

¹⁶⁰ Boson 2007-05-04, 09:00

¹⁶¹ Schultz: Grabbarnas chef (2007)

¹⁶² Hedelin, Metzler: Mia Brunell tar över Kinnevik (2006)

Hon anser dock att det krävs att man inte har ett tunnelseende utan kan förutse vad två olika alternativ kan generera för framtida resultat och våga ta beslut utifrån detta.¹⁶³

5.5 En koncern som genomsyras av korta beslutsvägar, ett starkt engagemang och kreativitet

Jan Friedman anser att de framträdande skillnaderna när han jämför Kinnevik med sina andra arbetsplatser är att på Kinnevik syntes ägarperspektivet, det var korta beslutsvägarna och det gavs utrymme för intuition i beslutsfattandet. Den negativa sidan av detta är att ledarna på Kinnevik inte alltid ville stanna kvar, eller ibland inte fick stanna kvar. Om du tittar till situationen i medievärlden idag, menar Friedman, har flera av de vassaste ledarna som kom in i företaget under 90-talet idag lämnat koncernen och jobbar på andra företag eller har startat eget. Några av dessa ledare skulle kanske ha arbetat kvar på Kinnevik om arbetsförhållande hade varit mer ”normala”.¹⁶⁴

Bortfall av duktiga ledare bekräftas även i Per Anderssons bok. I början på 90-talet hade Kinnevik lyckats samla flera av de kommande stora IT-entreprenörerna i projektet Everyday där de skulle utveckla en kommersiell webbplats. Men den yngre generationen blev aldrig förstådda och kände ingen uppskattning vilket resulterade i att de insåg att det nog kunde göra det bättre på egen hand. Hösten 1995 hade hela den blivande svenska internetbranschen slutat på Kinnevik med namn som Johan Staël von Holstein, Johan Ihrfeldt och Jonas Svensson för att starta eget, beskriver Per Andersson i sin bok. Resultatet blev företag som Spray, Tetre, och Icon Medialab, och Kinnevik missade därmed möjligheten att ha den svenska Internetindustrin inom koncernen.¹⁶⁵

Johan Klingspor tycker om även han att de är de korta beslutsvägarna, snabba besluten och det stora måttet av personligt ansvar som kännetecknar Kinnevik om han jämför ledarskapet med andra styrelseuppdrag han har haft utanför Kinneviks styrelser.¹⁶⁶

Mats Höglund tycker att det som karakteriserar Kinneviksgruppens ledarskap är att det inte är lika långa utredningar och skrivande på Kinnevik, utan de styrs nog mer av en stark vilja och intuition. De har naturligtvis investeringskalkyler och en budget som de följer men de jobbar nog mer baserat på att man ska våga göra saker och lite på sina idéer. Ser du till styrelsen är det, enligt Höglund, snabba beslut som gäller. Styrelseledamöterna är normalt mycket engagerade genom att de även sitter i dotterbolagens styrelser. Exempelvis sitter alla i Inviks styrelse med i någon av dotterbolagens styrelser vilket leder till större kunskap. Men styrelsen är aldrig nere på detaljnivå utan utför en mer målstyrningsmässig verksamhet.¹⁶⁷

När Annika Lenströmer ska beskriva ledarskapet på Kinnevik och Korsnäs beskriver hon det med ett ord; engagemang. Hela Korsnäs genomsyras av en speciell ”Korsnäsanda”. Som exempel beskriver hon Korsnäs nya VD Peter Sandberg. Som chef är han en otroligt engagerad och alltid närvarande. Han har en daglig kontakt med de anställda, har kontroll över vad de arbetar med, är mycket lättsam att arbeta med men är han bestämd när det behövs. Hon kan däremot inte helt hålla med om att snabba beslut tas inom företaget, det beror helt på vilka investeringar som ska genomföras. Lenströmer anser dock att de kan ta åt sig lite av

¹⁶³ Lenströmer 2007-05-05, 14:00

¹⁶⁴ Friedman 2007-04-23, 12:30

¹⁶⁵ Andersson (2000)

¹⁶⁶ Klingspor 2007-05-04, 10:30

¹⁶⁷ Höglund 2007-05-22, 15:00

äran när det gäller att vara lite snabbare i besluten jämfört med deras konkurrenter som är mycket större än dem. För att en chef ska kunna fatta snabba beslut krävs det mod, att inte vara feg och ha allt svart på vitt.¹⁶⁸

Korsnäs personaldirektör, Lotta Söderström, har en annan syn på de snabba och korta beslutsvägarna. Ur hennes synvinkel är Kinneviksgruppen inte de snabba klippens och kvartalsrapporternas förlovade företag, utan snarare anser hon att företaget står för något mycket mer genuint även om det anpassar sig till omvärldens takt och krav. Söderström tycker att det som karakteriserar ledarskapet på Korsnäs är att ha företagets bästa som ledstjärna med människors värdighet i åtanke. Det som slog henne och som hon blev främst imponerad av när hon började arbeta på Korsnäs är den respekt man visar för historien, för de tidigare insatserna och dagens produkter.¹⁶⁹

Lars Johan Jarnheimers ledarskap på Tele2 brukar beskrivas som informellt, och han anser att snabbhet är viktigare än formella beslutsvägar. Dessutom anser han att telecombranschen inte ska vara annorlunda än att sälja skjortor eller varm korv. Viktigast är enligt honom inte produkten utan snarare hur företaget tar hand om kunden.¹⁷⁰

Johan Klingspor är inne på samma spår när han beskriver Kinneviksgruppens utveckling. Det har främst berott på gruppens förmåga att finna produkter som folk vill köpa. Finner företaget en produkt som folk vill köpa går det att genomföra idén. Och det har vi alltid varit duktiga på, säger Klingspor. Men sedan bör ju företaget självklart nischa sig. Att vara lite uppkäftig har alltid varit Kinneviks image.¹⁷¹

Även Mia Brunell säger att både hon och Cristina Stenbeck är oerhört aktiva och engagerade i bolagen. Cristina Stenbeck är exempelvis med i alla styrelser och Mia Brunell menar att i ett företag som familjeägt leder detta till en mycket tydlig ägare, vilket gör att det blir enklare att se syftet med vad de gör och var de är på väg. Hon beskriver även att kulturen på Kinnevik kräver att de har kostnadskontroll, krav på leverans och att de är mer snabbfotade.¹⁷²

5.6 Kinnevik - ett mansdominerat och grabbigt företag?

I de artiklar vi har tagit del av återkommer journalisterna ofta till att det inom Kinnevik verkar råda en grabbig och hård företagskultur med tuffa och rebelliska anställda. Att kvinnor skulle passa in eller vara välkomna verkar enligt journalisterna orimligt.¹⁷³ Under våra intervjuer återkommer nästan alla respondenter till att det är en tuff och prestationsbaserad företagskultur inom Kinneviksgruppen.

Det vi kan utläsa efter att ha tagit del av artiklar skrivna om jämställdhet inom gruppen är att fler kvinnor har fått komma fram i många av portföljbolagen de senaste åren. Jan Stenbeck valde att kalla sitt imperium för en ”mongolhär”, idag är både Kinneviks ordförande och VD kvinnor och 24 procent kvinnor i portföljbolagens styrelser, i jämförelse med enbart Cristina

¹⁶⁸ Lenströmer 2007-05-05, 14:00

¹⁶⁹ Söderström 2007-05-07, 10:00

¹⁷⁰ Öqvist: Siste direktören i gänget (2007)

¹⁷¹ Klingspor 2007-05-04, 10:30

¹⁷² Schultz: Grabbarnas chef (2007)

¹⁷³ Ibid.

Stenbeck för fem år sedan, vilket är betydligt över snittet för svenska börsbolag. Bäst är MTG, Mia Brunells tidigare bolag, som idag har kvinnliga VD:ar i flera av dotterbolagen.¹⁷⁴

Enligt Mia Brunell, VD för Kinnevik, har det ingen betydelse om du är man eller kvinna inom Kinneviksgruppen. Hon har aldrig någonsin tänkt på att hon har varit kvinna inom MTG och blir nästan lite störd över att bli använd som exempel i den jämställdhetsdebatt som äger rum. I den prestationskultur som faktiskt råder är prestationer och det faktum att man levererar det enda som räknas och belönas, anser hon. *”Ledarskap handlar om personlighet. Det har inget med kön att göra.”*¹⁷⁵ Även Cristina Stenbeck kommenterar jämställdhetsdebatten. Det handlar inte om jämställdhet utan snarare om att det ska vara bra för affärerna. *”Diversifiering i alla aspekter gör gruppen starkare”*¹⁷⁶, säger hon. Hon ser ingen skillnad på kvinnor och mäns arbete i styrelserna, däremot bidrar diversifiering i styrelser och ledningar till att ny energi skapas på ett effektivt sätt och undviker dem att bli likgiltiga och självgoda.¹⁷⁷ Att det har kommit in mer kvinnor i styrelserna beror inte på någon medveten strategi enligt Cristina Stenbeck, istället har det resulterats av en bredare rekrytering till styrelserna.¹⁷⁸ Journalisten Pontus Schultz ställer sig frågan om detta kanske är något som skiljer Kinnevik från den ganska homogena storbolagstoppen som vi idag kan se i svenskt näringsliv. Kinnevik gillar gatusmarta människor som levererar, om det sedan är en man eller en kvinna spelar mindre roll.¹⁷⁹

Mia Brunell anser inte att kvotering är en lösning för att få in fler kvinnor i styrelserna. Det skulle leda till en negativ effekt eftersom kvinnorna inte blir anställda för deras kompetens, och utomstående kan då peka på andra anledningar. Nyckeln ligger i hur bolagen väljer att rekrytera sina anställda. Med hjälp en objektiv rekrytering och en bredd i urvalet kan de gallra ut de bästa cheferna. Om företaget har den ambitionen ser människor det utifrån och på så vis söker sig olika typer till företaget, kvinnor som män, invandrare som svenskar. Hon anser dock att det är viktigt att få in fler kvinnor i företaget eftersom det påverkar förväntansbilden av hur en anställd på företaget ser ut och vilket i sin tur kan påverka rekryteringen. I ett företag måste de skapa en balans bland de anställda, och de organisationer som klarar av det kommer troligtvis att lyckas bättre, säger Brunell.¹⁸⁰

I Tele2's ledning är kvinnor fortfarande en minoritet. Lars-Johan Jarnheimer, VD för Tele2, kommenterar kvinnofrågan med att det är en process som går långt ner i organisationen men som han anser kommer att ändras över tiden. Bland annat har han sett allt fler kvinnor i deras traineeprogram. Men i den mån det handlar om ingenjörer på företaget är det färre kvinnor som söker sig till teknologit utbildningar jämfört med killar.¹⁸¹

I kontrast till det vi har läst i tidningarna beskriver Annika Lenströmer att hon under sin tid på Korsnäs har fått flera chanser som kvinna att utvecklas på sin arbetsplats. De var flera kvinnor som under 70-talet arbetade i skogindustrin och hade småbarn hemma. Detta hindrade dem inte från att bli erbjudna chefsposter, något som de var ganska ensamma om jämfört med andra företag i samma bransch.¹⁸²

¹⁷⁴ Schult: ”Diversifiering gör gruppen starkare” (2007)

¹⁷⁵ Schultz: Grabbarnas chef (2007)

¹⁷⁶ Schult: ”Diversifiering gör gruppen starkare” (2007)

¹⁷⁷ Schultz: Grabbarnas chef (2007)

¹⁷⁸ ”Stenbeck talar ut”, Adam Erlandsson, SvD

¹⁷⁹ Schultz: Grabbarnas chef (2007)

¹⁸⁰ Ibid.

¹⁸¹ Edling: Skeppsbrons konung (2003)

¹⁸² Lenströmer 2007-05-05, 14:00

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att den buffliga, patriarkiska och mansdominerade ledarskapet som media har målat upp kring Kinnevik idag kan besvaras med att de har fler kvinnor i bolagsstyrelserna än snittet i svenskt näringsliv. Vad som har varit faktorerna i denna utveckling är svårt att avgöra, kanske har det med att Stenbeck och Brunell är kvinnor, kanske beror det på utvecklingen i samhället. Mia Brunell tar även upp generationsfrågan i intervjun med Pontus Schultz. Hon anser att den kommande generationens parliv bygger på att de samtidigt har ett eget liv, jämfört med ens föräldrar som mer såg det som ett gemensamt uppdrag vilket resulterade i att kvinnorna lättare stannade hemma.¹⁸³

5.7 ”Om min far var sedd som grundaren så skulle jag vilja vara byggaren”

Med dessa ord tog 29 år gamla Cristina Stenbeck över posten efter PG Gyllenhammar den 10e maj 2007. Hon blir börsens yngsta styrelseordförande och har nu fullbordat maktövertagandet efter hennes far Jan Stenbeck. Hennes ambition är att fördubbla storleken på Kinnevik och dessutom skapa plattformar i portföljbolagen för en vidare tillväxt. I en intervju med Dagens Industri säger Cristina Stenbeck, att en stor del av hennes tid som ordförande kommer att gå till att försöka hitta nästa stora tillgång som kan expandera. Hon vill se ett nästa Tele2 på plats om fem till sex år. Hon ser gärna en större varians i mixen av företag även om det inte handlar om tillgångar helt olika dem de har idag.¹⁸⁴

Under tiden som Cristina Stenbeck har arbetat inom Kinnevik har hon hållit en låg profil i medierna och journalister anser att hon inte har visat samma slags entreprenörskap och den uppstickaranda hennes far besatt. Istället har styrelseordförande PG Gyllenhammar sett till att städa upp inom sfären och man har sett att koncernen har följt två spår. En av inriktningarna har varit att satsa på tillväxtmarknaderna i öst, främst i Ryssland och det andra spåret har varit att rensa och sälja av bolag inom gruppen. I Veckans Affärer anser journalisten Per Olof Lindsten att Cristina Stenbecks viktigaste uppgift nu är efter att ha blivit ordförande i Kinnevik att få tillbaka nybyggarandan och de entreprenörsuccéer och pionjärsatsningar som hennes far så framgångsrikt lyckades genomföra.¹⁸⁵

Cristina Stenbeck beskriver att skillnaderna i sin fars och hennes eget ledarskap bland annat är att de idag har en valberedning, något som tidigare inte existerade inom Kinnevik eftersom Jan Stenbeck utsåg styrelsen själv. Idag råder istället en ständig dialog mellan de största ägarna och de har enligt Cristina Stenbeck blivit fler oberoende styrelsemedlemmar som har ett mer internationellt perspektiv. Men den företagskultur som förekommer i Kinneviksgruppen är enligt henne till stor del densamma som under hennes fars tid.¹⁸⁶

Efter att Jan Stenbeck hastigt gick bort 2002 har media beskrivit Kinnevik som ett företag som gått från offensiva satsningar och risktagande till en mer försiktig framtoning. Men Lars Johan Jarnheimer, den sista direktören som är kvar från Jan Stenbecks tid, håller inte med. *”Vi gör fortfarande många tokiga grejer. Vi har drivit en tv-station i Luxemburg. Vi har sysslat med systemintegration i Norge. Vi satsar tiotals miljoner kronor på en segeltävling.”*¹⁸⁷ När han jämför Cristina och Jan Stenbeck ledarskap ser han många likheter,

¹⁸³ Schultz: Grabbarernas chef (2007)

¹⁸⁴ Nyhetsbyrån Direkt: Stenbeck: jag vill vara byggaren (2007)

¹⁸⁵ Lindsten: Var är idéerna, Stenbeck? (2007)

¹⁸⁶ Erlandsson: Stenbeck talar ut (2007)

¹⁸⁷ Öqvist: Siste direktören i gänget (2007)

Cristina Stenbeck har samma sätt att ställa frågor på och gräva i saker, dessutom har hon humorn, energin och den intellektuella skärpan som Jan Stenbeck besatt, säger Jarnheimer.¹⁸⁸

En markant skillnad för media har varit att öppenheten i Kinneviksgruppens bolag har ökat. Lars Johan Jarnheimer säger att det är Cristina Stenbecks förtjänst eftersom hon inte ansåg att gruppen hade någonting att dölja. I många fall menar Jarnheimer att de är betydligt renare än andra företag.¹⁸⁹

Johan Klingspor som har suttit i Kinneviks styrelser sedan 20 år tillbaka anser att det har skett stora omvandlingar och förändringar över tiden. Det har enligt honom funnits ett behov av två olika typer av ledare; den ena är uppstartaren, entreprenören, det vill säga den som får saker att hända och som blir otålig när för lite händer. Vid en senare tidpunkt krävs det en förvaltare, ”uppstädaren” som kan strukturera, slimma och skära i företaget. Sammanfattningsvis blir det två olika typer av ledarstilar som behövs under en sådan utveckling. Klingspor förklarar att anledningen till att Kinnevik har haft en så stor omsättning på ledare är att det är naturligt att olika sorters ledare behövs i olika faser, till en början behövs en entreprenörsgroup som sedan byts ut när företaget går in i en ny utvecklingsfas. Dessutom innefattar Kinnevik så skilda företag som exempelvis MTG och jordbruksbolaget MSLA. Enligt en artikel skriven i Dagens Industri beskriver en finansanalytiker att Mia Brunell, nyutträd VD för Kinnevik, passar bra in i det skede Kinnevik befinner sig i för närvarande. Det behövs enligt honom ingen entreprenör, utan snarare en VD som är vass på de finansiella bitarna, en roll som Brunell fyller upp bra.¹⁹⁰

Inom Kinnevik målas Jan Stenbeck upp som en entreprenör. Per Andersson skriver att det som skiljer Stenbeck från att bara vara en entreprenör är att han också fortsätter att äga de bolag han startar.¹⁹¹ Han njuter av att gå igenom alla stadier av deras utveckling. Jan Friedman sa i intervjun att Jan Stenbeck brukade likna sig själv vid en trädgårdsmästare som satte plantor och gick och vattnade de. Några växte andra växte inte. De som växte fick mer vatten och de som inte växte ryckte han upp.¹⁹²

Cristina Stenbeck berättar att de i styrelserna idag strävar efter att hitta personer som har en finansiell och operationell erfarenhet i från flera geografiska områden. De ska dessutom ha energi och en konstruktiv syn till att testa nya marknader, tillväxtmarknader och risker.¹⁹³

5.8 Sammanfattning

Samtliga respondenter tar upp att det inom Kinnevik är en stort fokus på detaljer. Johan Klingspor förmedlar bilden av Jan Stenbeck som en man som gick ner i detaljer och som inte släppte något genom fingrarna. Att detaljfokuseringen finns så högt upp i organisationen anser flera av respondenterna skiljer Kinnevik från deras andra arbetsplatser. Men om något går fel, blir det enligt Fredrik Bengtsson, ledarens ensamma ansvar just på grund av att det detaljstyrda ledarskapet står i fokus.

¹⁸⁸ Öqvist: Siste direktören i gänget (2007)

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ Hedelin, Metzler: Mia Brunell tar över Kinnevik (2006)

¹⁹¹ Andersson (2000)

¹⁹² Friedman 2007-04-23, 12:30

¹⁹³ Schult: ”Diversifiering gör gruppen starkare” (2007)

Jan Stenbeck var en av Sveriges största entreprenörer och entreprenörsandan lever i högsta grad kvar inom koncernen. Drivkraften och idériakedomen är främst de egenskaper gruppen söker när de rekryterar nya personer till företagen. Att driva verksamheten och idéerna framåt anses som det viktigaste. Innovationskraften och entreprenörsandan lyfts enligt några av respondenterna fram genom att det inom gruppen råder en uppstickaranda och mycket tack vare styrelserna som inte låter beslutfattandet ta för lång tid.

Att det råder en trial-and-error mentalitet inom företaget är de flesta överens om. Frihet under ansvar är ledorden och det gäller att våga, hellre misslyckas än att inte pröva sina idéer alls. Samtidigt som det är tillåtet att göra misstag är ledarskapet inom gruppen oerhört prestationsinriktat. Du ska för att bli belönad konstant prestera mer än det som förväntas av dig. Om du som ledare inte presterar bra affärsmässiga resultat byts du ut mot någon annan som anses mer viljestark. Denna mentalitet är grundad av Jan Stenbeck själv och i litteraturen och under intervjuerna framgår flera tydliga exempel på hur prestationer belönas och hur flertalet misstag leder till avsked.

Att vara engagerad och fatta snabba beslut är några av de krav som ställs på dig som ledare inom Kinneviksgruppen. De korta beslutsvägarna är enligt respondenterna utmärkande för Kinnevik och koncernen. Att det skulle vara en mansdominerad koncern som journalister så ofta målar upp, där kvinnor har svårt att slå sig in förnekas och idag har Kinnevik både en kvinnlig VD och en kvinnlig styrelseordförande något som måste anses unikt i denna bransch.

Det är i år fem år sedan Jan Stenbeck gick bort och mycket har hänt sedan dess. Transparensen är större och ägarstyret har minskat. Enligt den nya makthaverskan, Jan Stenbecks äldsta dotter, Cristina finns det för Kinneviksgruppen inget att dölja för vare sig media eller aktieägare.

6. Analys

I detta avsnitt sammankopplar vi vår empiri med de valda teorierna.

6.1 Karismatiskt ledarskap i Kinnevik

Genom att både använda sig av ett karismatiskt och visionärt ledarskap lyckades Jan Stenbeck, en av våra större entreprenörer i svensk modern historia att omvandla en traditionell industrikoncern till en koncern med inriktning media och telecom. Detta var radikala förändringar som resulterade i verksamheter i helt nya branscher. Förvandlingen innebar att nya medarbetare fascinerades av de nya förändringarna och han fick dem att tro på hans vision.

Det karismatiska ledarskapet grenar ut sig i olika modeller och vi har valt att ta med de delar vi anser passar bra in på Kinnevik och Jan Stenbecks prägel på dagens ledarskap.

Vi har valt att beskriva tre olika sätt att se på karismatiskt ledarskap. Dessa är House teori och Conger-Kanungo modellen samt tre av Golemans ledarskapsstilar delar som kan knytas an till det karismatiska ledarskapet.

Teorin om det karismatiska ledarskapet kan kompletteras med visionärt ledarskap. Jan Stenbeck var under sin tid en förändringarnas man och hade en tydlig vision och ville vara först in i telecom och TV-branschen i Sverige. Att ha ett tydligt visionärt ledarskap kan fungera som ett redskap och motivationskraft för att medarbetarna ska prestera och arbeta hårt i organisationen. Det visionära ledarskapet kan kopplas till Jan Stenbecks ledarskapsstil och hur Kinnevik väljer att få deras personal motiverade.

6.2 House's modell

Houses modell menar på att en karismatisk ledare har en stark övertygelse till sin tro, ett stort självförtroende samt ett stort behov av makt. Dessa karaktärsdrag leder till en stark dragningskraft och får medarbetare att bli emotionellt engagerade i deras arbetsuppgifter och i organisationen. Vi tolkar det som att dessa egenskaper mycket väl passar in på Jan Stenbecks sätt att styra sin grupp. Han valde att samla personer som var beredda att prestera, arbeta hårt och som inte var rädda för att prova på nya idéer. Kinneviksgruppen har förr beskrivits som en sektliknande organisation där *a few good men* blivit frestade och mutade för att Jan Stenbeck sedan kunde urskilja vilka av dem som fortfarande siktade mot målet, det affärsmässiga resultatet var det enda som räknades. Stenbecks behov av att visa makt framgår tydligt av olika historier. Ett talande exempel är hans egna bonussystem där han arrangerade ett hemligt omröstningsförfarande där alla direktörer fick lägga sin röst på dem de ansåg hade gjort det bästa arbetet under året. Allt enligt Jan Stenbecks idé om hur prestationer skulle belönas.

Jan Stenbeck var annorlunda i jämförelse med ledarna inom svenskt näringsliv. Han stack ut genom att vara spännande, lite roligare och framförallt enligt sina medarbetare lite smartare. Hans sätt att styra resulterade i att de som klarade av hans kontroversiella ledarskap tyckte det

var stimulerande att arbeta för honom vilket resulterade i extraordinära insatser och att en stor lojalitet uppkom i Kinneviksgruppen. Paradoxen med att jobba för en sådan stark ledarpersonlighet är att du som medarbetare måste ha starka entreprenördrag men samtidigt hela tiden följa hans vision. ”Frihet under ansvar” och Trial-and-error mentaliteten är en prägel Jan Stenbeck har satt på ledarskapet och att den fortfarande existerar idag har nämnts i flera av våra intervjuer. Levererar du inte tillräckligt bra resultat så åker du ut. Ett misstag är okej, två är ett för mycket. Jan Stenbeck kommenterade själv att den svenska mentaliteten ”jag gör mitt bästa” inte räckte till om resultatet inte var tillfredsställande. I så fall var han tvungen att byta ut dem, varför starta nya bolag om man inte tänker göra allt som behövs för att lyckas, ansåg han. De som dock arbetade kvar hos honom mötte framgång och bekräftelse när de upptäckte att den vision som Jan Stenbeck framförde var uppnåelig.

6.2.1 Tydliga kommunikationsvägar

House förklarar att det finns ett antal olika beteenden som kan förklara hur en karismatisk ledare kan påverka sina medarbetare. Det första är att ledaren ska ha tydliga kommunikationsvägar som ska upplevas starka när de vill beskriva visionen för företaget. Både Jan Stenbeck och Kinneviksgruppen hade och har en uttalad tydlighet i ledarskapet som utförs inom gruppen.

Jan Stenbeck var en ägare som la sig i, var till hög grad närvarande och hade kontroll över detaljer och bolaget som helhet vilket resulterade i att en stark tydlighet genomsyrade hela ledarskapet. Inga promemorior rådde utan det som inte gick att säga på en minut var inte värt att lyssna på. Han visste åt vilket håll hans skulle föra sina bolag och han hade en stark kontroll över sina medarbetare samt var väl insatt i deras arbete långt ner på detaljnivå. Tydligheten genomsyrar ledarskapet även idag inom Kinneviksgruppen. På MTG är det tydliga kravställare och de berättar för sina medarbetare vad som förväntas av dem, säger Fredrik Bengtsson. Johannes Boson har samma uppfattning om ledarskapet på Tele2, det karakteriseras av tydlighet med höga krav på prestation, samt att de ska ha en förmåga att fatta beslut och vara lyhörda mot sina anställda. Även Lotta Söderström på Korsnäs anser att viktiga ledaregenskaper på Kinnevik kräver tydlighet, tillgänglighet och trygghet.

6.2.2 Inge förtroende och tillit

Den andra viktiga egenskapen enligt House är att en ledare ska inge förtroende och tillit till sina medarbetare. I Kinnevik ger de ansvar till personal långt ner i organisationerna. Redan på Jan Stenbecks tid var det viktigt att medarbetarna testade och satte igång ett projekt istället för att utreda, det var tillåtet att misslyckas så länge de levererade resultat i kommande projekt. På Tele2 upplever Johannes Boson att det råder en stor uppstickaranda och en stor vilja att fatta beslut på alla nivåer. De vill att medarbetarna ska ifrågasätta och vara villiga att ta beslut. Dessutom anser han att en chef måste lita på sina medarbetare eftersom det inte går att ha kontroll över allt. Har du som chef kontroll över 80 % så har medarbetarna koll på de resterande 20 %. Men samtidigt som de ger medarbetarna ansvar måste de samtidigt informera sina chefer. ”Frihet under ansvar” uppkommer ofta i intervjuer, men då krävs det också att du ska förtjäna sin frihet, det vill säga leverera framgångsrika resultat, menar Fredrik Bengtsson marknadschef på MTG.

6.2.3 Bygga upp en identitet kring gruppen

Den tredje egenskapen är att en karismatisk ledare ska bygga upp en identitet kring gruppen och organisationen. Jan Stenbeck ansågs som en mycket kontroversiell företagsledare. Under sin tid som ägare och ledare valde han att arbeta med starka manliga personligheter som i media och av omvärlden satte en stark prägel på Kinneviks image. Stämningen har utmålats som en tuff, grabbig och hård företagskultur med få kvinnor i. Kinnevik har idag en kvinnlig VD Mia Brunell och styrelseordförande Cristina Stenbeck, och har under de senaste fem åren fått upp andelen kvinnor till 24 % i företaget. Men bilden är fortfarande att det är en prestationsbaserad företagskultur där det ställs krav på att medarbetarna levererar. Den signal som företaget sänder ut påverkar förväntansbilden av hur en anställd på företaget ser ut och gör att en viss typ av människor söker sig till företaget, vilket i sin tur påverkar rekryteringen, menar Cristina Stenbeck. Väl inne på företaget är det viktigt hur medarbetarna jobbar tillsammans för att bygga upp en identitet kring gruppen. På Tele2 i Sverige arbetar att medarbetare på olika nivåer i företaget i ett stort kontorslandskap vilket gör att tillgängligheten blir stor och att det upplevs som mycket öppet.

6.2.4 Ta personliga risker och uppoffringar

Det fjärde och sista beteendet är att en karismatisk ledare ska ta personliga risker och uppoffringar för att uppnå visionen. Jan Stenbeck hade ett otroligt fördelaktigt utgångsläge när han tog över Kinneviksgruppen. Han hade kapital att ta ifrån stål och industri företagen för att investera i tillväxtbranscher som media och telecom, men samtidigt satte han släkthörmodenheten på spel. Hans förändringsprojekt var mycket riskfyllda, han satsade pengar i branscher som mobiltelefoni och kommersiell television som under den tiden inte existerade och där ingen kunde sja om hur framtiden skulle bli. Det ställde stora krav på att han trodde att visionen var uppnåelig. En ledare som ger mycket till företaget i form av personliga uppoffringar och risker får tillbaka engagemang och en tro på visionen från dess medarbetare. Dagens Kinnevik har en utbredd prestationskultur och folk som arbetar inom gruppen är beredda att göra starka arbetsinsatser för företaget. Du måste som anställd vara inställd på att ge mycket till organisationen och leverera goda resultat. Engagemang uppkommer flera gånger under våra intervjuer. När vi intervjuar Annika Lenströmer beskriver hon ofta den speciella Korsnäs andan som innefattar ett stort engagemang mellan medarbetarna och tar som exempel deras nytillträdde chef Peter Sandberg som har en daglig kontakt med sina anställda, har kontroll över sina medarbetares arbetsuppgifter och är engagerad i detaljerna.

6.3 Conger och Kanungo modellen

6.3.1 The environmental assessment

Ser vi till Conger och Kanungo modellen ser de ledarskapet som olika steg i en process. De vill till en början att ledaren i *the environmental assessment* ska utvärdera företagets situation. Det vi kan utläsa av våra intervjuer är att företagets ledare har ett ansvar över att ha kontroll över detaljerna inom företaget. Genom att vara väl insatt i företaget kan de utvärdera var företaget befinner sig och på så vis förmedla kommande mål och visioner till sina medarbetare. Detaljfokuseringen återkommer i de flesta av våra intervjuer. Johannes Boson säger att det är mycket viktigt att de har kontroll över detaljerna och är operativa i sina arbeten på Tele2, detta återkommer även Fredrik Bengtsson med i sin intervju. På MTG får du aldrig som chef släppa detaljerna och som ledare ansvarar du för dem. Detta karaktärsdrag kan vi finna hos Jan Stenbecks ledarskap. Han var otroligt nog med att inte släppa detaljerna, han

hade daglig kontakt med sina anställda, la sig tydligt i och var närvarande i högsta grad enligt Jan Friedman. Johan Klingspor säger att viktiga egenskaper på Kinnevik är att lyssna av och förstå marknader, något han anser gruppen varit duktiga på. Ett fel en ledare kan göra är att fokusera för mycket på att styra sin organisation och glömma att titta på marknaden, menar han. I slutändan handlar det om att sälja.

6.3.2 The vision formulation stage

För att få företaget att sträva mot samma mål är det viktigt att ledaren förmedlar visionen och målen. Detta får oss att gå över till *the vision formulation stage* som innebär att ledaren ska skapa visioner och mål för medarbetarna så att de tydligt ser visionen med verksamheten och att det skapar en entusiasm och optimism inom företaget. I Kinnevik ger de tidigt sina medarbetare ansvar i organisationen. Det råder en Trial-and-error mentalitet inom gruppen. Johannes Boson säger att det är en utbredd uppstickaranda inom företaget, och som anställd måste du våga ta första steget. Företaget vill att du ska prova på nya idéer, fungerar det inte får du testa någonting annat. Ett misstag är okej, men två är för mycket. Mats Höglund säger att gruppen ger ansvar långt ner i organisationen och som chef får du gärna ta egna initiativ så länge du avbryter i tid innan det går för dåligt. Har företaget en utbredd Trial-and-error mentalitet och delar ut ansvar långt ner i organisationen är det viktigt att visionen och målen är tydliga så att medarbetarna fattar rätt beslut och provar idéer som stämmer väl överens med företagets mål. Trial-and-error mentalitet präglade Jan Stenbecks ledarskap. Enligt Jan Friedman var det medarbetarna som inte försökte göra något som hade bevisbördan jämfört med dem som inte försökte.

6.3.3 The implementation stage

I *the implementation stage* krävs det att ledaren bygger upp ett förtroende bland sina medarbetare, de ska tycka att ledaren besitter extraordinära kvalitéer som gör att medarbetarna vill arbeta och prestera extra hårt för sin ledare och dess företag. Har de gett ett stort ansvar till sina medarbetare långt nere i organisationen är det viktigt att de får dem att prestera sitt yttersta för att få organisationen framåt. Vi har sett en prestationsbetonad kultur när våra respondenter beskriver sina arbetsplatser. Fredrik Bengtsson säger att sälj är ett nyckelord på MTG, och de är öppet stolta över den försäljning som skapas. I MTG:s årsredovisning ser de sig som en försäljningsorganisation där fokuseringen alltid ligger på affärsbeslut som genererar till en ökad försäljning. Detta sätter press på att de anställda måste prestera och göra affärer som ger positiva resultat. Johannes Boson tycker att arbetet på Tele2 karakteriseras av höga krav på prestation och eget ansvarstagande. Lotta Söderström anser dock att det råder ett lugnare tempo på Korsnäs, det går långsammare och trögare i jämförelse med sin tidigare arbetsplats på ett amerikanskt läkemedelsföretag. Men i gengäld tycker hon att det är ärligare och med företagets bästa som ledstjärna, vilket innebär att företaget och dess ledare har lyckats implementera sin vision och mål bland dess medarbetare. Jan Stenbeck krävde höga arbetsinsatser och prestationer från sina medarbetare. Han påstod själv att han aldrig gick ut med att säga att det var "lugna gatan" att arbeta för honom. Istället krävde han att folk gjorde sitt bästa, räckte inte det var han tvungen att byta ut dem för att kunna uppfylla målen.

Det finns dock invändningar mot Jan Stenbecks karismatiska ledarskap. Den dragningskraft som den karismatiska ledaren besitter stämmer inte helt in på Jan Stenbeck. Bortfallet bland chefer var ganska stort och vi ställer oss frågan om Jan Stenbeck lyckades skapa en så stark lojalitet bland sina medarbetare. För en entreprenör var Kinnevik en bra skola, vi har flera exempel i vår empiri där medarbetare har fortsatt göra starka karriärer efter att de har jobbat

inom Kinnevikssfären. Flera duktiga ledare har fortsatt till andra företag eller startat eget, exempelvis Johan Staël von Holstein en av grundarna till Icon Medialab och Johan Ihrfeldt som startade företaget Spray. Att personer har valt att lämna koncernen kan bero på gruppens ledarskap, eller så kan det bero på att de typer av personligheter som dras till Kinnevik, entreprenörer och nytänkare, blir otåliga och vill ha nya projekt vilket gör att deras lojalitet mot företaget inte blir lika starkt. Exempelvis lyckades Stenbeck inte skapa någon lojalitet hos de unga affärs- och IT-entreprenörerna som under några år i början av 90-talet jobbade inom Kinneviksgruppen, trots att flera uttalat hade Jan Stenbeck som sin stora idol. Även Friedman kommenterar att några av de vassaste ledarna från 90-talet idag arbetar åt andra eller driver eget. Kanske hade några av dessa stannat kvar om arbetsförhållandena varit lite mer ”normala”. Johan Klingspor ser omsättningen som naturlig med tanke på företagets utveckling. Entreprenörer krävs vid uppstarten av nya företag, men vid en senare tidpunkt krävs det annan typ av ledare som förvaltar bolaget.

6.4 Ledarstilar inom Kinnevik

6.4.1 The affiliative style

Ser vi till Golemans sex ledarskapsstilar har vi analyserat tre stycken som vi anser stämmer överens med karismatiskt ledarskap. Den första *affiliative style* syftar till att skapa en harmoni i gruppen. Medarbetare ska fungera bra med varandra och samarbetet ska fungera väl med ledarna. En ledare som utövar denna typ av ledarskap ger sina medarbetare en hög grad av frihet och en möjlighet till att ta egna beslut. Denna koppling kan vi återigen visa med Kinneviks ”frihet under ansvar” och ”learning by doing”. Johan Klingspor bekräftar att stort personligt ansvar lever kvar i företaget från den gamla kulturen. Ledarna inom Kinnevikssfären ger sina medarbetare en frihet till att ta egna initiativ och att våga göra misstag, även om det är krav på att deras arbete ska generera resultat. Annika Lenströmer på Korsnäs säger även att hon under sina år på Korsnäs har fått prova på och testa nya idéer. Många anställda har deltagit i gruppens traineeprogram och blivit inskolade i Kinneviksandan verkar trivas i företagen, det är en god anda och folk tycker det är roligt att arbeta, säger Mats Höglund. Då friheten inom gruppen är stor bland medarbetarna kan detta leda till en ökad kreativitet eftersom medarbetarna tilldelas en stor frihet och möjlighet att fatta egna beslut. De snabba beslutsvägarna som är ett signum för Kinnevik är kanske ett resultat av kombinationen av stor frihet under ansvar och möjligheten att fatta egna beslut.

6.4.2 The pacesitting style

Den andra ledarskapsstilen som vi kan se utmärker karismatiskt ledarskap är the *pacesitting style*, det vill säga att ledarna ska sätta höga mål samt få medarbetarna att hela tiden prestera bättre. Denna typ av ledarskapsstil resulterar även i en hög fokusering på detaljer. Då Fredrik Bengtsson jämförde sitt arbete på MTG med sin dåvarande arbetsplats som var inom IKEA sfären ansåg han att kraven var mycket hårdare på MTG, det är fokus på arbete och att skapa affärer, medan han upplevde ledarskapet på IKEA som mycket mjukare.

Johannes Boson säger att en viktig del av koncernens framgång är att de har rekryterat personer med stort driv som har förmågan att leda sig själva, leda andra och bli ledda. Får du inga direktiv måste du själv vara en initiativtagare. Detta bekräftas även av Fredrik Bengtsson, på MTG får man inget serverat du måste visa din egen vilja och ta för dig för att få något. Även inom styrelserna måste de sätta målen högre samt vara igång hela tiden, enligt Johan Klingspor. De får inte vara nöjda utan ha en lyhördhet både mot marknaden och mot

företaget. Det dyker upp nya idéer hela tiden och då gäller det att ge dem en chans att växa. Jan Stenbeck kallade sin ledarskapsstil ”management by tjafs” så att chefer hela tiden var på alerten.

Detta kan man återigen kopplas till detaljfokuseringen. Genom att vara närvarande och inte låta någonting undgå dig som chef krävs det att du har kontroll på detaljerna. Johan Klingspor säger i sin intervju att Jan Stenbeck var otroligt receptiv och hans kunnande var som ett brett register. Hans känsla och kunskap om verksamhetens detaljer är något som flera av våra respondenter fortfarande anser lever kvar. Fredrik Bengtsson från MTG tycker att det är ett av det främsta karaktärsdragen inom företaget. Anställda högt upp i organisationen engagerar sig i smådetaljer i verksamhetens periferi, och det är otroligt viktigt att de aldrig släpper dem och som ledare ska du ansvar för dem. Denna detaljfokusering ser vi även på Tele2 där de använder sig av uttrycket ”fingrarna i syltburken”, det vill säga det är mycket viktigt att man som chef har förståelse för sina anställdas uppgifter och att man som ledare kan sätta sig in i vad de gör för något. Korsnäs anställda Annika Lenströmer ger som exempel deras VD Peter Sandberg som hon anser har en daglig kontroll och närvaro av verksamheten och vad de anställda arbetar med in i detalj.

6.4.3 The coaching style

Den tredje av Goleman’s ledarskapsstilar som är applicerbar på Kinnevik är the *coaching style*. Den fungerar bäst när medarbetarna är medvetna om vilka problem de står inför och är villiga att göra någonting åt dem genom att ledaren coachar sina medarbetare till att fatta rätt beslut. Medarbetarna måste då vara inställda på att lära sig och följa ledaren för att ledarskapsstilen ska vara effektiv. Detta kan även knytas an till begreppet ”learning by doing” och till det faktum att Kinneviksgruppen ger sina medarbetare ett stort ansvar långt nere i organisationerna. Med hjälp av sina traineeprogram kan de skola in sina chefer i ”andan” som råder på företaget. Du måste klara av att arbeta i ett högt tempo, vara beredd att presteras, ta egna initiativ och leverera resultat. Men Jan Stenbeck var inte alltid bra på att berätta åt vilket håll han förde bolagen. Han var svår att läsa av, irrationell och nyckfull vilket i sin tur resulterade i att de anställda kände sig förda bakom ljuset, förvirrade och med en tvetydighet i ledarskapet.

6.5 Effekter av ett karismatiskt ledarskap

En av de negativa effekterna som kan uppstå av ett alltför karismatiskt ledarskap är det faktum att ledaren kan ha ett starkt personligt intresse istället för ett organisatoriskt. Den karismatiska ledaren söker en form av personlig identifikation. Denna aspekt skulle kunna appliceras på Jan Stenbeck och hans ledarskap. Jan Wallander gammal bankdirektör inom Handelsbanken säger att Stenbeck hade en tendens att uppleva olika situationer som personliga spel snarare än uttryck för ekonomiska realiteter. I Per Anderssons bok beskrivs det också hur gruppens intresse är överordnat delarnas, Jan Stenbecks intresse överordnat medarbetarnas. Lars Engqvist, en av Jan Stenbecks medarbetare, sa att Stenbeck hade en form av socialt revanschbehov vilket kan tyckas konstigt med tanke på hans bakgrund. Men denna revanschlust var mer mot etablissemangen än inom hans företag. I slutändan var Jan Stenbeck huvudägaren där ett dåligt ledarskap skulle resultera i att han själv skulle förlora på det.

Däremot krävdes det personer i hans omgivning som kunde samarbeta med honom eftersom han var en mycket krävande ledarpersonlighet. Per Anderssons ger en målade bild av att vara nära en intensiv entreprenörspersonlighet, man blir ständigt influerad och påverkad av

ledarens vision, så till den grad att den kan "äta upp" ens eget ställningstagande. De som klarade av att jobba med Jan Stenbeck tyckte det var inspirerande och spännande vilket i sin tur resulterade i goda resultat och extraordinära insatser, medan de som inte klarade av det slutade väldigt snabbt. Inom Kinneviksgruppen är det väldigt säljorienterat och det blir svårt som ledare att komma undan med dåliga resultat. Går något fel är det ledarens ansvar och det är svårt att skylla ifrån sig på någon, menar Fredrik Bengtsson på MTG. Annika Söderström poängterar flera gånger under vår intervju att en chef som bara ser till sig själv och har för hög prestige eller bara ser till sitt egen avdelning aldrig skulle kunna fungera på Korsnäs där hon arbetar.

Positiva effekter av ett karismatiskt ledarskap är att informationsspridningen inom företaget blir effektiv och ledaren uppmuntrar de anställda till att känna sig delaktiga i beslut. Detta stämmer väl överens med den bild vi har fått förmedlat av våra respondenter. Det råder stor detaljfokus och Kinnevik delar ut ansvar långt nere i organisationen. Ledarskapet genomsyras av stor tydlighet och förmågan att fatta snabba beslut på alla nivåer inom organisationen. Ett typiskt karaktärsdrag hos den karismatiska ledaren är att belöna sina anställda. Inom Kinnevik har man stora krav på prestation men det premieras ofta med en belöning. Belöningar ses som ett instrument för att organisationens mål och vision ska uppnås. Jan Stenbecks sätt att dela ut belöningar var ofta komplicerade, där han kombinerade snålhet och generositet för att få medarbetarna att prestera så mycket som möjligt. Det förekom speciellt organiserade bonussystem och han valde att mura igen kontorslokaler för att inte bekväma vanor ska förekomma, men däremot såg han till att hans direktörer alltid kunde ta med sig sina fruar på affärsresor och gav dem stora löner för att hålla dem lojala och prestera i utbyte. Allt för att de affärsmässiga resultaten skulle bli så bra som möjligt.

6.6 Visionära drag hos Kinneviksgruppen och dess ledare

Den karismatiska ledaren besitter ofta en stark vision och framsynthet. Jan Stenbecks karismatiska drag kompletterades med en stark vision för Kinnevik. Ingenting fick stå i vägen för hans vision, ett tydligt exempel kan anses vara arvstvisten hans systrar.

För att visionen skall fungera krävs det enligt Nanus att den ger en realistisk, trovärdig och attraktiv framtid för organisationen. Visionen ska medföra att den framtida situationen blir bättre än den nu rådande. Den visionära ledaren måste ha en tydlig och unik vision som han förmedlar till sina anställda. Skapar ledaren en trovärdighet för den gemensamma visionen kommer de anställda få känslan av att deras arbetsuppgifter är värdefulla för visionens uppfyllande. Är visionen tydlig och lättförstådd kommer den bli lättare att uppfylla. Presenteras den däremot som otydlig riskerar den lätt att falla. En visionär ledare har en stark vision för företagets framtid i kombination med en strategi för genomförandet av den.

Jan Stenbecks vision var att tidigt ta sig an media- och informationstekniksbranschen. Han hade en framsynthet och förutspådde en teknisk revolution. För att åstadkomma detta utmanade han två svenska monopol. Det ansågs av många som en omöjlighet att utföra detta och därmed sågs hans försök inte som något reellt hot. Genom att finna annorlunda utvägar lyckades han dock tillsammans med duktiga medarbetare bryta dessa två. Vi tolkar detta som ett tydligt drag av visionärt ledarskap. Jan Stenbeck tog över makten efter sin far och bror. Det Kinnevik som hans far hade byggt upp såg mycket annorlunda ut vilket i sin tur krävde andra ledare. Då förvandlingen av Kinnevik kan anses som radikal måste Jan Stenbeck tydligt ha förmedlat sin vision till de anställda eftersom den lyckades så väl.

Har ledaren en uttalad vision behöver inte de anställda ett "godkännande" från högre chefer vid viktiga beslut. De vet då vad som anses bäst för organisationen och visionens syfte att fungera som ett redskap för att styra varje individs beteende är uppnådd. Denna tillit kan exemplifieras i Kinnevik där ledarna delar ut mycket ansvar till sina anställda. Som chef kan man inte ha 100 % kontroll över allt, har en ledare kontroll över 80 % av verksamheten har de anställda kontroll över de resterande 20 %, säger Johannes Boson. Hewlett-Packard's chef Johan Young kommenterar visionens mening med att *"I framgångsrika företag finns uppifrån och ner en samstämmighet om vissa övergripande mål. Den mest lysande företagsstrategin kommer att misslyckas om samstämmigheten inte finns"*, något som väl stämmer överens med Bosons påstående, och Kinnevikandans "frihet under ansvar".

I en stor organisation som Kinnevik är visionen av stor betydelse. Dels så skall företagets vision visa företaget och dess medarbetare vart de vill vara i framtiden, men den skall även attrahera medarbetarna till att prestera över sin egen förmåga. Trovärdigheten i visionen bottnar ofta i hur väl ledning och styrelse lyckas förmedla ut den. Johan Klingspor nämner i sin intervju vikten av att ha en snabbriktig styrelse som ger nya idéer en chans att växa. Kinnevik och Jan Stenbeck har lyckats väl med att vara ett framåtsträvande företag och samtidigt motiverat sina anställda. Hängivenhet till organisationen verkar vara utbrett bland dessa. Men det finns samtidigt de som inte tror på visionen vilket vanligtvis slutar med ett företagsbyte. En viktig del i att få organisationen sträva mot samma vision är att skapa en samstämmighet i organisationen. Ett exempel på detta är att Kinneviksgruppen kallar sig för *Our Group* istället för att benämna varje enskilt bolag.

7. Slutdiskussion

I detta kapitel avslutar vi uppsatsen genom att redogöra för våra slutsatser. Vi för även en diskussion där våra egna tankar och reflektioner som vi i följande avsnitt tillkännager. Kapitlet avslutas med kritik till arbetet och förslag på vidare forskning.

Syftet med vår uppsats var att med hjälp av intervjuer från anställda och före detta medarbetare inom Kinnevikssfären, tidningsartiklar och litteratur försöka urskilja de karakteristiska dragen inom gruppen samt se vilken prägel Jan Stenbeck har satt på ledarskapet. Det är utifrån dessa sju intervjuer och övrig empiri som våra slutsatser kring ämnet grundar sig på. Efter vår undersökning av Kinnevikssfären har vi sett framträdande karaktärsdrag som är gemensamt för företagen inom gruppen, och att Jan Stenbeck har satt en tydlig prägel på ledarskapet.

Kinneviks företag sträcker sig över flera olika branscher, men det vi kan utläsa som gemensamma nämnare inom gruppen är att ledarna ska ha en tydlig vision, våga prova på nya saker samt se till detaljerna. Inget i verksamheten skall undgå dig som chef. I vår problemdiskussion skriver vi att ledarens roll i en organisation är central och att ledaren är den som ska visa vägen för sina medarbetare och få dem att prestera så att verksamheten i slutändan genererar pengar.

Jan Stenbeck ställde sig själv frågan i en intervju ”*Varför syssla med att starta nya företag om du inte tänker göra allt för att lyckas?*”. Detta innebar att de som inte skötte sig i hans företag snabbt fick sparken, medan de vars arbete han uppskattade fick belöningar och bonusar. Jan Friedman säger att som anställd var du tvungen att vara tuff och sälj var ett nyckelord, hjälten var den som sålde mest. Detta kan vi fortfarande se genomsyrar gruppen. Prestationskulturen som målas upp dels från media och dels från Kinneviksgruppen, anser vi, bygger upp en förväntansbild som medför att en viss typ av människor söker sig till gruppen. Vad som krävs för att passa in i Kinneviks ledarskap är en förmåga att prestera i kombination med en entreprenörsanda. Utgallringen av dem som inte passar in i mallen sker snabbt. Självklart finns det undantag och den hårda säljmentaliteten kan som negativ effekt förstöra kreativiteten och innovationsförmågan på företaget.

Jan Stenbeck ansåg att det var bortkastad tid att inte testa och prova nya idéer. Detta är något som vi kan se präglar dagens ledarskap inom Kinnevik. Vi kan dock se en skillnad mellan 80-talets Kinnevik med idag. Jan Friedman säger att de troligen hade en större frihet och handlingskraft under 80-talet medan det idag råder en större insyn i företaget, de är större organisationer och fler att ta hänsyn till. Detta instämmer även Fredrik Bengtsson med som anser att MTG ibland sätter det säkra före det osäkra.

Alla respondenterna talar om ett stort engagemang inom gruppen, en känsla att driva projekt framåt och att konstant ha förmågan att engagera sin personal. För att skapa innovationer och skapa en entreprenörsanda inom företaget måste ledaren tillåta sina medarbetare att våga försöka och lära sig av sina misstag. Vi anser att det råder en stor ”*Trial-and-error*” mentalitet inom Kinneviks olika företag och folk tilldelas tidigt ”*frihet under ansvar*”.

På flera arbetsplatser inom Kinnevik har vi konstaterat att det råder en mycket stor fokusering kring detaljerna inom verksamheten. Som chef ska du ha kontroll över dina medarbetares arbetsuppgifter och lätt sätta dig in i vad de gör för någonting. Med hjälp av en daglig kontakt med dina anställda får du som ledare en annan förståelse för organisationen. Förutom detta anser vi även att det operativa arbetet är av stor vikt inom koncernen. För att kunna ha en så bred kunskap som möjligt om detaljerna måste du verkligen gå in i din uppgift och för att nå ditt mål måste du vara operativ i ditt arbete.

Du får som nyanställd chef tidigt ett stort ansvar. På så vis får du tidigt bevisa att du kan prestera och klara av att ha ett stort ansvar. Som anställd måste du visa att du vågar satsa och tro på dina idéer. Att utreda och vara försiktigt och göra affärer med stor eftertänksamhet är inte en populär ledarskapsstrategi inom Kinneviksgruppen. "Learning by doing" och "Trial-and-error" är två begrepp som passar bra in på Kinneviks ledarskap.

Kanske är det så att Kinnevik håller på att utvecklas mot att bli en mer "normal" koncern. Jan Stenbeck startade under sin tid många nya företag. Dessa har växt och fått ledande positioner inom sina branscher. Bolagen är idag mogna bolag som kräver en annan typ av förvaltning och ledarskap än vad de gjorde under Jan Stenbecks tid vid makten. Att starta upp företag kräver en stark vilja och drivkraft samt att de anställda är villiga att arbeta hårt för att föra företaget framåt och få fler kunder. Tele2, TV3 och Metro var inte bara nya bolag de var också nästintill ensamma i sin bransch under 80- och 90-talen. Jan Stenbecks sätt att driva affärer på, att offensivt gå ut, göra nyförvärv och gå in i nya branscher är något väldigt unikt. Detta kräver en enorm uppstickaranda, och lever fortfarande kvar idag när vi intervjuar våra respondenter. Bara för att bolagen idag är inne i en mer mogen fas betyder inte automatiskt att entreprenörsandan har försvunnit från företaget.

Företaget har tidigare setts som ett mansdominerat företag med få kvinnor i ledande positioner. Idag är både Kinneviks ordförande och VD kvinnor, och trenden pekar mot att kvinnoandelen i företagen kommer att öka. Kinnevik är kanske inte alls så bakåtsträvande som media framställer dem, i slutändan handlar det bara om att sälja och att prestera. Då spelar varken kön eller etnisk bakgrund någon roll, utan de vill bara ha de bästa säljarna på marknaden.

Cristina Stenbeck vill i framtiden fördubbla storleken inom Kinneviksgruppen, detta kommer att ställa nya krav på ledarskapet och de måste öka sin rekrytering av nya chefer. Det kommer att vara intressant och se hur ledarskapet på Kinnevik kommer att utvecklas och om "frihet under ansvar" och entreprenörskaps känslan kan behållas.

7.1 Kritik till arbetet

I detta avsnitt tar vi upp kritik mot det egna arbetet. Därefter ger vi förslag på fortsatt forskning.

Denna uppsats har varit mycket intressant och rolig att genomföra. Under processens gång har vi lärt oss mycket om både ämnet och tillvägagångssättets utformning för att uppsatsen ska bli klar i tid och få det tänkta utseendet.

Vi hade till en början problem med vårt syfte vilket vi också ändrade under uppsatsens gång. Detta påverkade förstås uppsatsens övriga utformning och resulterade bland annat till att den ursprungliga tidsplanen inte kunde följas. Det hade varit bra om vi från början hade haft syftet

och problemformuleringen exakta. På grund av ämnesrådets bredd var det svårt att avgränsa sitt syfte och finna lämpliga och applicerbara teorier. Dessutom kunde en bättre tidsplan ha utformats där mer exakta punkter skulle ha skrivits upp. Vår tidsplan innefattade väldigt breda och omfattande punkter vilket ledde till att det var svårt att uppskatta hur lång tid varje enskild punkt skulle ta att genomföra.

Alla våra respondenter har varit mycket tillmötesgående och visat intresse. På grund av vissa svårigheter att få tag på personer som hade möjlighet att ställa upp genomfördes några av intervjuerna sent i processens skede. Detta innebar att empiri och analysdel var svåra att färdigställa vilket i sin tur ledde till att en viss tidspress uppstod.

7.2 Förslag på fortsatt forskning

Kinnevik är idag en av Sveriges största koncerner. Det finns en enormt stor mängd infallsvinklar att använda för vidare forskning inom koncernen. Nedan ger vi förslag där kopplingen till ledarskapet är i fokus.

Det vore intressant att om tio år göra en liknande undersökning. Då skulle en tydligare jämförelse mellan Jan och Cristina Stenbecks ledarskap kunna utföras. En eventuell förändring av vad som karakteriserar ledarskap skulle kunna urskiljas samt vilken prägel Cristina Stenbeck har satt på ledarskapet. Självklart måste både externa och interna förändringar och andra förutsättningar tas i beaktelse vid en sådan undersökning. På vilket sätt skiljer sig Cristina och Jans ledarskap åt?

Ett annat förslag vore att genomföra en undersökning och se vilken typ av ledare som efterfrågas inom Kinnevik om tio år. Är det fortfarande drivkraften och entreprenörsandan som är den viktigaste? Dessutom vore det intressant att se åt vilket håll Kinneviksgruppen utvecklas. Kommer koncernen ha sina huvudsakliga intressen i någon annan bransch? Det går även att undersöka huruvida koncernen fortfarande är offensiv och gör nyförvärv eller om ledarskapet inom gruppen mer kommer att handla om att förvalta det Jan Stenbeck byggde upp? Att använda sig av en kvalitativ metod där intervjuer genomförs vore i sådana här undersökningar vara att föreslå.

Källförteckning

Litteratur:

Andersson, Per, (2000), *Stenbeck Ett Reportage om det virtuella bruket*, Norstedts Förlag, Stockholm

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Andra Upplagan, Studentlitteratur, Lund

Bennis, Warren, Nanus, Burt, (1985), *Leaders-The Strategies for Taking Change*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York, N.Y., USA

Bryman, Alan, Bell, Emma, (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö

Eriksson, L. T, Wiedersheim, Paul, F, (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Holme, J, Solvang, B, (1997), *Företagsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar, (2002), *Vad, Hur, och Varför?* Studentlitteratur, Lund

Von Platen, Margaret, (1993), *Boken om Stenbeck*, Dagens Industris förlag, Stockholm

Svenska Akademien (1998), *Svenska Akademiens ordlista över svenska språket*, Tolfte upplagan, Norstedts Ordbok

Wiberg, Lars (2001), *Visionen - Ett Ledningsinstrument i Lärsamhället*, Bookhouse Publishing, Stockholm

Yukl, Gary, (2002), *Leadership In Organizations*, Sixth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA

Årsredovisning, (2006), Modern Time Group, MTG AB

Vetenskapliga artiklar:

Conger, Jay m fl (1997), "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of Conger-Kanungo Scale of Charismatic leadership" *Revue Canadiens des Sciences de l'Administration*, Vol 14, Issue 3, s 290-302

Goleman, Daniel (2000), "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, March-April, s 78-90

Tidningsartiklar:

Affärsvärlden:

1. Edling, Lotta: Skeppsbrons konung. Affärsvärlden, 11 november 2003.

Dagens Industri:

1. Nyhetsbyrån Direkt: Stenbeck: jag vill vara byggaren. Dagens Industri 9 maj 2007.
2. Sandström, Olof: Tele2 tar två steg tillbaka. Dagens Industri 9 maj 2007
3. Sandström, Olof: Stenbeck säljer invik. Dagens Industri 26 april 2007
4. Hedelin, Jenny, Metzler, Michael: Mia Brunell tar över Kinnevik. Dagens Industri 14 mars 2006.

Svenska Dagbladet:

1. Erlandsson, Adam: Stenbeck talar ut. Svenska Dagbladet 28 februari 2007.

Veckans Affärer:

1. Schultz, Pontus: Grabbarnas chef. Veckans Affärer 7 mars 2007.
2. Schultz, Pontus: "Diversifiering gör gruppen starkare." Veckans affärer 7 mars 2007.
3. Schultz, Pontus: "Det vore oseriöst att säga att något bolag är heligt." Veckans Affärer 7 mars 2007.
4. Öqvist, Per: Siste direktören i gänget. Veckans Affärer 16 maj 2007.
5. Lindsten, Per Olof: Var är idéerna, stenbeck? Veckans Affärer 16 maj 2007.

Expressen:

1. Snickare, Lotta: Så blir du mäktig som Stenbeck. Expressen 13 april 2007.

Referenslitteratur

Kvale, S, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Internetkällor:

2007-04-28

<http://www.oru.se/oru-upload/Institutioner/Idrott%20och%20h%C3%A4lsa/pdf/Ledarskap.pdf>

Ekonominyheternas hemsida 2007-05-01

<http://www.ekonominyheterna.se/nyheter/2007/03/01/cristinastenbecksstorainte/>

Ekonominyheternas hemsida 2007-05-08

<http://www.ekonominyheterna.se/nyheter/2007/03/08/cristinatarmakten/index.xml>

www.ne.se 2007-05-10

Muntliga källor

Bengtsson, Fredrik, Marknadschef MTG, 2007-05-11, 12:00

Boson, Johannes, Product Marketing Manager Tele2, 2007-05-04, 09:00

Friedman, Jan, Grundare Tidigare VD Medvik, 2007-04-23, 12:30

Höglund, Mats, Styrelseledamot Invik & Co. AB, 2007-05-22, 15:00

Klingspor, Johan, Styrelse Ordförande Invik & Co. AB, Delägare i Kinnevik 2007-05-04,
10:30

Lenströmer, Annika, Produktchef Korsnäs 2007-05-05, 14:00

Söderström, Lotta, Personaldirektör Korsnäs 2007-05-07, 10:00

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

Namn

Ålder

Position

Tidigare arbetsuppgifter

Nuvarande arbetsuppgifter

Antal verksamma år inom Kinneviksgruppen

Frågor:

1. Kan du beskriva din bakgrund i Kinneviksgruppen?

Tema 1 Kinneviks ledarskap

2. Kan ni urskilja några olikheter i det ledarskap som bedrivs i Kinneviksgruppen jämfört med ledarskapet på någon av era tidigare arbetsplatser?

4. I den dynamiska bransch som Kinneviksgruppen jobbar i krävs ofta hög flexibilitet och snabba beslut, vad krävs det av ledaren för att styra en sådan organisation?

5. Vad är det som karakteriserar Kinneviksgruppens ledarskap? Har du några konkreta exempel.

6. Vad tycker du är en framgångsrik ledare? Vilka egenskaper anser du passar in på Kinnevik?

7. Följer Kinneviksgruppen någon slags managementteori?

8. Som verksam i Kinneviksgruppen under en tid, vilka förändringar/utveckling anser du har skett i ledarskapet? Finns det några nya ledarskapstrender som du kan urskilja?

Tema 2 Jan Stenbecks ledarskap

9. Vad är din uppfattning om hur Jan Stenbeck var som ledare? Vilka var hans främsta egenskaper? Vilken prägel har Jan Stenbeck satt på ledarskapet?

10. Anser ni att det har skett en förändring angående hur familjen Stenbeck väljer att sköta verksamheten? Vår bild av det tidigare ledarskapet är att Jan Stenbeck engagerade sig i hög utsträckning i den dagliga verksamheten är det fortfarande så?

11. Hur lyckas organisationen lyfta fram innovationskraften och entreprenörskapen?

12. Vad är din uppfattning om ledarens roll i en organisation? Är ledarskapet direkt förknippat med framgång?

13. Kinneviksgruppen är idag mycket framgångsrik, kan du ge några exempel på varför det går så bra för er. Ser du någon koppling mellan framgången i koncernen och dess ledarskap?

Bilaga 2

Bolag i Kinneviksgruppen

Tele2 AB: Tele2 erbjuder produkter och tjänster inom fast och mobil telefoni, bredband och kabel-TV. Tele2 har ungefär 30 miljoner kunder i 22 länder.

Millicom International Cellular S.A: Millicom erbjuder prisvärda och lättillgängliga förbetalda mobiltelefonitjänster till alla marknadssegment i 16 länder i Latinamerika, Afrika och Asien.

Metro International S.A: Metro är världens största och snabbast växande internationella tidning. Tidningarna delas ut gratis och intäkterna genereras huvudsakligen från annonsförsäljning.

Modern Times Group MTG AB: MTG är ett ledande internationellt mediebolag med TV-verksamhet i mer än 26 länder runt om i Europa. MTG är den största fri-TV-kanal och betal-TV-operatören i Norden och Baltikum.

Transcom WorldWide S.A: Transcom är Europas mest geografiskt spridda bolag inom outsourcing av Customer Relationship Management (CRM) och inkasso.

Korsnäs AB: Korsnäs AB och dess dotterbolag bedriver verksamhet inom förpackningsmaterial och anskaffning av virke och fiber. Korsnäs tillverkning är huvudsakligen inriktad på kartong- och pappersprodukter för förpackningsområdet.

Mellersta Sveriges Lantbruks AB: Jordbruket var Kinneviks ursprungliga rörelse. Mellersta Sveriges Lantbruk äger idag mark i Polen och Ryssland. Driften är inriktad på växtodling och mjölkproduktion. All odling sker med miljöhänsyn.

Källa: www.kinnevik.se