

# Hemmeligheden bag Steve Jobs' succes

Steve Jobs, stifteren af computergiganten Apple, er blevet fremhævet og hypet for sin ledelse. Han bliver af mange opfattet som en ikonisk leder. Jobs var leder for tusindvis af medarbejdere, der investerede liv og sjæl i deres arbejde for at skabe de produkter, som han brændte for. En ny bog samler Steve Jobs bedste råd om ledelse. Læs dem her.

## Skribentinfo



[Esben Buch-Hansen](#)

Fhv. webansvarlig &  
kommunikationskonsulent  
Lederweb

**S**teve Jobs var et geni. Han var bl.a. drivkraften bag og ophavsmand til Mac-computeren, iPod'en, iPhone'en, iTunes og iPad'en. Han var drevet af at skabe produkter, der kunne forandre måden, vi tænker på.

Steve Jobs er ofte blevet fremhævet for sine evner som leder – og (også) hans mangler på samme. For når man læser om Jobs, fremstår han usympatisk. Han kunne fx i alles påhør finde på at svine medarbejdere til og endda fyre dem. Det ene øjeblik kunne medarbejdere være i kridthuset – i det næste uduelige idioter.

Alligevel er det ikke sure opstød og klager, hans tidligere ansatte kommer med, når de omtaler ham som leder. Faktisk var de glade for at arbejde for ham og Apple. I hans biografi er der ligefrem en medarbejder, der udtaler, "at han er undtagelsen, der viser, at det er ok at være et røvhul." En af årsagerne til at Jobs kunne slippe afsted med de hårde angreb var, at de, ifølge ham selv, var velbegrundede.

En anden ting der gjorde Jobs til en populær leder og Apple til en populær arbejdsplads, var at alle medarbejdere var i stand til at fortælle, hvad Jobs ville have fra dem - også selvom de aldrig havde mødt ham.

## **Her er 11 råd fra Steve Jobs ledelse:**

### **1. Fokusér på det vigtigste**

Steve Jobs formåede at holde fokus. Hvert år samlede han sine 100 nøglemedarbejdere og spurgte: "Hvilke 10 ting skal vi nu lave?" Medarbejderne var ivrige efter at få deres forslag på listen, og efter meget tovtrækkeri, nåede de frem til de ti forslag. Derefter stregede Jobs de syv nederste forslag ud og sagde: "Vi kan kun klare at lave tre." For at være den bedste leder, skal man fokusere på de to-tre vigtigste opgaver og skære alt andet fra.

### **2. Gør løsningerne enkle**

I forlængelse af fokus, havde Jobs en passion for at gøre tingene enkle. Der står i en salgsbrochure fra Apple: "Enkelhed er det ultimative raffinement." I Apples designs søgte Jobs at overvinde kompleksiteten, i stedet for at ignorere den. Jobs har udtalt, at det var hårdt arbejde at lave noget, der er enkelt, at forstå de underliggende udfordringer til bunds og finde frem til elegante løsninger. Jobs insisterede fx på, at computer-musen kun skulle have én knap og ikke tre, som det oprindeligt var forslået. Den skulle forenkles for brugerens skyld. Det lykkedes at udvikle en mus med een knap og det viste sig ovenikøbet at den var billigere at producere.

Jobs insisterer på og nidkærhed i forhold til at gøre slutproduktet enkelt var med til at forandre den måde, vi tænker produkter på i dag.

### **3. Brug kun topspillere**

Lunefuld, utålmodig og barsk var ord, der ofte blev knyttet til Jobs personlighed. Hans måde at behandle andre på, var ikke altid køn og udsprang af hans passion for perfektion. Det var Jobs måde at forhindre det, han omtalte som 'tumpe-eksplosionen'. Tumpe-eksplosionen sker, hvis ledere opfører sig så pænt, at middelmådige medarbejdere føler sig trygge i jobbet.

Jobs satte en ære i at være ærlig om andres arbejde. Hvis de lavede noget bras, sagde han det lige ud. Hans barske stil var flankeret af en formidabel evne til at inspirere og se lidenskaben i medarbejderne. Det gjorde, at hans nøglemedarbejdere blev hos Apple i årevis.

### **4. Tag ansvar fra ende til anden**

Jobs var kontrollfreak – og hans drive var perfektion. Han tog ansvar for hele brugeroplevelsen. Det er ikke kun produktet, men alt fra software til design til emballeringen af produkterne. Han hadede ulogiske brugerflader og fejlmeddelelser. Det skabte ikke altid profit på kort sigt – men førte til nye produkttyper og ikke mindst gode brugeroplevelser.

En læring man kan drage fra Jobs, er en interesse for og tilstedeværelse i alle vedkommende processer. Fra ide, til formalisering og udførelse.

### **5. Forstå både det store billede og detaljerne**

Hvor nogle topchefer er optaget af store visioner og sammenhænge og andre af detaljen, er Jobs fremhævet for sin evne til favne hele spektret. Han lavede fx forkromede strategier for Apple à la; vi skal være det digitale samlingssted. Der hvor brugerne kan styre deres musik, videoer, fotos, mv.. Samtidig grublede han over farverne på skruerne inde i Apples computere. At kunne forstå detaljen i opgaveløsningen og samtidig med bevare overblikket, kan være et stort bidrag ift.

at sætte kursen for udviklingen og samtidig kan det også bidrage til kvalitetssikring i produkt og opgaveløsning.

## **6. Kommunikér ansigt til ansigt**

Jobs mente, at gode idéer opstår i mødet med andre. "Kreativitet opstår som følge af spontane møder, og som følge af tilfældige diskussioner. Man render ind i nogen og spørger, hvad de laver, og snart har man gang i alle mulige forskellige ideer."

Jobs brød sig ikke om formelle møder og præsentationer. Han indkaldte til et ugentligt møde med chefgrupper og marketingafdelingen uden at have en formel dagsorden. Der blev bare kastet ideer op i luften.

Desuden var han modstander af PowerPoint fremlæggelser. For som han sagde; "Folk, som ved hvad de taler om, behøver ikke PowerPoint".

## **7. Pres på for den perfekte løsning**

Jobs overskred næsten alle deadlines, når han udviklede nye produkter. Det gjorde han i forsøget på at skabe det perfekte. Om det var filmen Toy Story eller en iPod, var ligegyldigt. Det skulle være helt rigtigt. Hjemmefra var Jobs opdraget i filosofien om, at det ikke kun var forsiden, der skulle være flot – bagsiden skulle være tilsvarende og i det bedste materiale. Han havde høje æstetiske krav til udseendet på computernes indmad. Den skulle være pæn, selvom ingen ser den. Om det var bagsiden af et rækværk eller et kredsløbskort, var ligegyldigt. Han insisterede på, at man altid skal stå tilbage med tanken om, at det var løst bedst muligt.

## **8. Lig ikke under for fokusgrupper**

"Hvis jeg havde spurgt kunderne, hvad de ville have, havde de sagt en 'hurtigere hest!'" sagde Henry Ford, da han opfandt bilen. På samme måde mente Jobs heller ikke, at man skulle spørge brugerne – for de kan ikke formulere ønsker om ting, som ikke allerede eksisterer. I stedet for fokusgrupper lavede Jobs en én-mands-fokusgruppe med sig selv. For når man laver noget til sig selv, gør man sig umage med at gøre det perfekt.

## **9. Bøj virkeligheden**

Jobs mente ikke, at han var bundet af tilværelsens 'normale regelsæt'. Ved at insistere på det umulige, lykkedes det ham at få medarbejdere til at præstere det ekstraordinære. Han fik folk til at præstere det 'umulige', fordi hans ordforråd ikke indeholdt ordet 'umuligt'. Kun ved at flytte grænserne, lærer du dem at kende.

## **10. Foren kultur og videnskab**

Jobs indså, at hans vigtigste rolle udspillede sig i mødet mellem kultur og videnskab. Han ville forbinde kultur med videnskab, kunst med ingeniørarbejde og kreativitet med teknologi. Der var masser af dygtige ingeniører og masser af dygtige designere – men der er et spændingsfelt imellem dem. Og det var i det felt, at Jobs fandt sin metier - at forenede de to sider og få nytænkningen til at slå gnister.

## **11. Forbliv sulten, forbliv fjollet**

Da Apple voksede til en stor virksomhed, blev Jobs ved med at holde fast i sin person – han var hippie og iværksætter. Ved altid at give sin forretnings- og ingeniørside modspil af sin kommunistiske-hippie-på-syre-side, holdt Jobs sig sulten og fjollet. Det gjaldt i alle livets facetter. Kvinder, kræftdiagnose og forretningen.

Han lod altid de forskellige modsætninger komme til orde.

"Mennesker der er skøre nok til at tro, at de kan ændre verden, er også dem, der gør det", Apple reklame 1997.

**Læs flere råd fra de kendte:**

[Gør Obama scenekunsten efter](#)

[Carl-Mar Møllers guide til at motivere](#)