



# Forum för talare

Maj 2001

## Forum för talare.

Under denna rubrik gläntar några av Sveriges mest anlitade talare på dörren till sina ämnesområden. Att lyssna på dem är tankeväckande. Ibland provocerande. Alltid engagerande

Talarforum förmedlar talare inom en mängd ämnesområden till företag och organisationer.

Vi vill i den här formen regelbundet förse er med tankeväckande artiklar skrivna av några av dessa talare.

Kanske inspirerar det till att kontakta oss för att få veta mer? - Gör gärna det på [www.talarforum.se](http://www.talarforum.se). Mer information om det här nyhetsbrevet finns på [www.talarforum.se/nyhetsbrev](http://www.talarforum.se/nyhetsbrev). Där kan ni även säga till om ni inte vill ha fler nummer.

[info@talarforum.se](mailto:info@talarforum.se)  
[www.talarforum.se](http://www.talarforum.se)

## Tõive Kivikas

### Sticka ut hakan ledarskap

*Han började allt mer fundera över vad nyvunnen forskningserfarenhet skulle användas till. Han vände sig mot näringslivet för att finna svaren i en tid då näringslivet inte stod högt i kurs. Studentrevolten var mitt i sin process. Hans ifrågasättande i den nya tillvaron möttes inledningsvis med oförståelse. För honom var det kritiska granskandet en av grundstenarna i tillvaron. Ingenting fick tas för givet.*

*Akademikerns ifrågasättande, kritiska granskande och sökande efter sanningar och lärarens ambition att kommunicera det svåra som något enkelt var viktiga erfarenheter från universitetsperioden. Hans tidiga företagsperiod fyllde på erfarenhetsbanken. Han lärde sig att misstagen är en rik erfarenhetskälla om man inte blockera sig utan tar dem med öppenhet. Han säger med övertygelse att han lärt sig att bli den ledare han är genom att - "studera de dåliga ledare jag mött genom åren".*



Tõive Kivikas

Tõive Kivikas, docent i fysik, professor i ledarskap för teknik- och innovationsutveckling, ledamot i IVA, företagsledare, styrelsearbetare, engagerad föreläsare. En ledare med hjärta och hjärna som sticker ut hakan.

För mer info om Tõive Kivikas - klicka här.

### Ledarskap med stort hjärta

Han - det är Tõive Kivikas. Son till Estlands nationalskald Albert Kivikas, docent vid Lunds Universitet, professor i ledarskap för teknik- och innovationsutveckling vid Tartu Universitet i Estland, ledamot av Ingenjörsvetenskapsakademien och inte minst en av landets mest uppskattade företagsledare i den i det närmaste osannolika turn-around, som det dödsdömda statliga Studsvik genomförde under 1990-talet. Studsvik, som efter andra världskriget byggd upp ett för Sverige unikt nukleärtekniskt kunnande. För de som inte kommer ihåg det kom Kivikas dit som VD 1990 med

## Tõive Kivikas (forts.)

uppdrag att avveckla företaget och säga upp personalen. Han gjorde tvärt om och 3 år senare blev företaget Sveriges tredje mest lönsamma företag.

*Jag som skriver detta, Hans K Krona, har haft förmånen att få följa hans näringslivskarriär. Ibland på distans och ibland på nära håll. Jag har tillsammans med lundaforskaren Per-Hugo Skärvad även beskrivit Kivikas bedrifter i böcker, som bygger på närmare 100-talet intervjuer med medarbetare och andra vid varje tillfälle ("Revolutionen ledarskap..." årets svenska PA-bok 1995 och uppföljaren "Framgångsrika företagskulturer" årets svenska ledarbok 1998). 1995 fick Kivikas det ansedda "Sticka ut hakan"-priset för sitt okonventionella ledarskap och för att ha gjort det omöjliga med Studsvik.*



Vad är det som gör Kivikas till en stor ledare? Naturligtvis är han en stor strateg, men framför allt har han förmågan att genomföra det han åtagit sig. Han är en praktiker, som på ett unikt sätt tagit vara på sina erfarenheter och han har alltid kontroll över färdriktningen. Dessutom är han orädd och vågar ta nya grepp. Grepp som andra inte vågar ta. Jag minns en diskussion som vi hade mycket tidigt. Kivikas ville känna av min uppfattning om det var möjligt att de anställda kunde sätta sina egna löner. "Vilka är egentligen mest

lämpade?" frågade sig Kivikas. Vad jag kommer ihåg fick han aldrig styrelsen med på förslaget. Tyvärr. Vårt samtalet ägde rum något år innan Rickardo Semler i sin över hela världen uppmärksammade bok, "The Maverick", beskrev hur han genomfört ett liknande försök i sitt företag. Kivikas är orädd och en skicklig chef, men framför allt har han ett stort hjärta. En stor ledare har både hjärna och hjärta. Det har han.

### Ledaren som föredöme

Kivikas djupt rotade frihetskänsla, etiska värderingar och moraliska uppträdande i kombination med den totala öppenheten i kontakten med sina medarbetare satte sin prägel på Studsviks företagskultur. Under mina intervjuer med de anställda, var det påtagligt vilken vikt de lade på Kivikas sätt att tänka, värdera och framför allt uppträda under den svåra förändringsprocessen. När framgångarna kom, var det naturligt att tillskriva ledaren dessa. Uppslutningen kring honom var total, men samtidigt som medarbetarna hyllade honom betonade de att de själva gjort jobbet - av egen kraft och förmåga. Beviset på det motsägelsefulla som karaktäriserar ett stort ledarskap.

## Tõive Kivikas (forts.)

Genom att göra sina medarbetare delaktiga i de stora frågorna, fick han dem att förstå, bli delaktiga och göra det "omöjliga". Att de skulle vara med att forma vision, affärsidé och överbyggande mål, var en självklarhet för Kivikas. "Om de inte ser och känner för färdriktningen, hur skall de då aktivt kunna medverka?" Dessutom har Kivikas vid flera tillfällen i våra samtal betonat att - "människor kan och vill tänka själva". Kundfokuseringen genomsyrade allt och framkom på många



sätt vid våra intervjuer. "Vi skall tillfredsställa våra kunder så att de har roligt och tjänar pengar - då får vi roligt själva och tjänar pengar", menade en av medarbetarna. Det var ingen tillfällighet att ordet roligt smög sig in i kommentaren. All den humor jag stötte på under företagets svåraste period hade en självläkande effekt. Jag fick bevis på att humor verkligen är "förmågan att betrakta

livets ofullkomligheter med leendets förståelse", som någon uttryckt det. Kivikas kunde konsten att bjuda på sig själv. Därmed blev det som kunde varit negativt istället en tillgång. Det var tillåtet att skämta om det mesta - inte minst om Kivikas.

Synen på trygghet förändrades. "Trygghet är att känna att man behövs och att man trivs". "Idag kan vi simma på djupt vatten och komma dit vi vill. Det är tryggt". Trygghet är även att bli sedd och känna omsorg. Åtskilliga av medarbetarna vittnade om Kivikas omtanke och höga tilltro till dem. "VD bryr sig. Om någon råkar illa ut, springer han direkt och pratar med personen ifråga oavsett hur mycket han har att göra".

Etik och moral är grundpelare i en framgångsrik företagskultur. Föredömet är ledaren. Kivikas står för anständighet i alla situationer". Ärligheten i relationsskapandet betonades ofta vid våra intervjuer. "Ärlighet är ett absolut krav. Det är inte fel att öppet medge inför en kund att jag inte kan en speciell sak utan behöver en vecka på mig för att kunna ge ett korrekt svar".

### Konsten att vara sig själv - helt enkelt

Visst låter det mesta som något självklart? Det är exakt vad Kivikas också brukar framföra i olika sammanhang. "Jag gör det som är naturligt och självklart för mig - jag är mig själv helt enkelt" brukar han tillägga. Nyckelordet är naturlig. Att tillägga sig ett beteende kan aldrig bli naturligt och äkta, menar Kivikas. Det som även slagit mig när jag studerade

## Tõive Kivikas (forts.)

Studsviksprocessen var öppenheten. Organisationen och dess medarbetare kunde till och med öppet medge misstag och lära av dem - såväl egna som andras. Något som jag aldrig - varken förr eller senare - kunnat notera i företagssammanhang.

Något som Kivikas och jag diskuterat vid flera tillfällen är att varje fas i ett företags tillvaro kräver sin ledartyp. Det är något som Kivikas bestämt avvisar. "Det är personalen som gör jobbet. Skulle jag hävda att det behövs skilda kompetenser i de olika faserna skulle det innebära att jag måste byta all personal. Som du vet hade jag samma personal i Studsviks rekonstruktion som i tillväxtfasen". Däremot menar han att ledarskapet skall sättas i relation till uppgiften. "En ledare som ser sin roll som en förvaltare är ingen ledare. Styrelsen har då kallat på en begravningsentreprenör".



När Kivikas i maj 1997 meddelade att han skulle gå i pension, var jag starkt betänkt över hur någon skulle kunna ersätta honom i Studsvik. Jag har inte haft möjlighet att följa upp ledarskiftet, men när jag studerar prospektet inför börsintroduktionen i år, förstår jag att ledarskiftet inte gått helt smärtfritt.

Till sist några ord om Tõive Kivikas som talare. Vid de tillfällen som vi har uppträtt vid samma seminarium, har han påverkat sina åhörare på ett sätt att ordförande haft svårt att styra programtiden. Han engagerar. Han sticker ut hakan. Han vet vad han talar om. Han har pratat om det och därefter gjort det. En unik kombination.