

**Peter Carlsson**  
**northvolt**  
**min berättelse**

MED MARKUS LUTTEMAN

BOKFÖRLAGET FORUM



Bokförlaget Forum, Box 3159, 103 63 Stockholm  
[www.forum.se](http://www.forum.se)

Copyright © Peter Carlsson och Markus Lutteman 2026  
Omslag: Sigge Köhlhorn  
Omslagsfoto: Gabriel Liljevall  
Tryckt hos ScandBook EU, 2026  
ISBN 978-91-37-16633-9

Have you ever heard of a company that  
before it has sold a single unit of the  
product, has secured 55 billion of revenues?

*Professor George Serafeim,  
Harvard Business School,  
som Northvolt, 2023*



## FÖRORD

Den 22 november 2024 stod jag framför tusentals medarbetare och berättade att jag skulle lämna min roll som ledare för Northvolt. Många stod tätt packade nedanför den lilla scenen på huvudkontoret i Stockholm, andra hade kopplat upp sig från Skellefteå, Västerås, Tyskland, Polen och Kanada.

Inom mig härjade en orkan av känslor. Lycka för att vi lyckats undvika konkurs och gått in i en rekonstruktion, lättnad för att en lång period som bäst kan beskrivas som ett operativt helvete var över. Men starkast var sorgen. Sorgen över att lämna Northvolt – mitt barn. Sorgen över att lämna de tusentals människor jag arbetat sida vid sida med, människor jag älskade.

När orden väl var sagda fanns ingenting kvar.

Bara tomheten. Som ett stort, tyst hål i mitt inre.

Ett och ett halvt år senare har det skrivits flera böcker och tusentals artiklar med enkla förklaringar och negativa narrativ om bolaget. Så många att jag ibland själv undrat om jag blivit galen. Hur kan det jag själv upplevde vara så väsensskilt från dessa beskrivningar? Är det verkligen samma bolag vi pratar om? Samma historia?

Samtidigt har jag under denna tid mött hundratals medarbetare och fått meddelanden från ytterligare tusen. De har alla sagt i princip samma sak:

”Det var en fantastisk resa. Trots att det var så slitsamt, och trots att jag förlorade både pengar och jobb, så ångrar jag inte för en sekund att jag tog chansen att vara med.”

Det är i första hand för dem jag skriver den här boken.

Jag hoppas också kunna inspirera andra entreprenörer som står inför stora projekt – genom att visa vad vi gjorde rätt och vilka misstag som begicks längs vägen. Och jag vill försöka förklara den

interna och externa komplexitet som till slut ledde till bolagets fall.

Det här är inte en självbiografi. Det är en bok om Northvolt, ur mitt perspektiv. Men för att förstå den resan räcker det inte att börja i Skellefteå, Västerås eller Stockholm.

Vi måste börja i Kalifornien.

# INLEDNING



# 1

## *Fremont, Kalifornien, 2012*

Elon Musk var ursinnig. Jag var tvungen att hålla telefonluren en halvmeter från örat för att inte få tinnitus av utskällningen.

”This is so fucking stupid”, skrek han.

Elon var besatt av optimering och avskydde ledtider. Ännu mer avskydde han orsaken till dem: komplexa leverantörskedjor som satte käppar i hjulet för design och produktion – det som alltid var hans huvudfokus.

Leverantörskedjor var mitt ansvar. Det innebar att våra samtal ibland blev livfulla. Den här gången gällde det bildäck.

Vi hade börjat ta emot beställningar för Model S, Teslas första volymproducerade bil. Det var den första bilen i världen som utvecklats från scratch enbart för elektrifiering, och den första som på allvar hade ambitionen att konkurrera med premiumbilar från Mercedes, BMW och Audi. Vi hade arbetat hårt med varje led i utvecklingen av bilen och lagt enormt fokus på design, aerodynamik, vikt och effektivitet. Jag hade personligen varit djupt engagerad i olika processer för att minska rullmotståndet, något som påverkar räckvidden mer än många tror. I samarbete med SKF hade vi utvecklat ett unikt kullager med keramiska kulor från Japan, konstruerat för att minimera friktionen så långt det bara var möjligt. Vi hade även testat mängder av olika slags däck. Det var redan bestämt att köparna av bilen skulle kunna välja mellan 19-tumsdäck och 21-tumsdäck, och vi hittade till slut ett riktigt bra 19-tumsdäck som tillverkades av Michelin i South Carolina och ett 21-tumsdäck som tillverkades av Continental i Tjeckien.

Eftersom Model S redan i grundversionen kostade över 60 000

dollar hade marknadsavdelningen gissat att ungefär 70 procent av kunderna skulle välja de billigare 19-tumsdäcken, och 30 procent de dyrare 21-tumsdäcken från Tjeckien.

Det blev precis tvärtom, och därför satt vi nu med ett akut problem: Bilarna skulle levereras inom 48 timmar, men däcken befann sig på andra sidan Atlanten.

Mitt ansvar.

På Tesla ringde man inte bara chefen och sa att en viktig leverans tyvärr hade blivit försenad. Man löste flaskhalsen. Så för att undvika stopp i produktionen tog jag reda på att det gick att chartra en jumbojet för 270 000 dollar som vi kunde proppa full med 21-tumsdäck och flyga från Tjeckien till Kalifornien samma dag.

Jag ringde upp Elon och sa:

”Antingen får vi hyra en jumbojet för en ganska saftig summa och flyga hit däcken, eller så får vi stoppa produktionen och pausa leveranserna.”

Det var då han exploderade i örat på mig. Dels för att däcken så klart blev extremt dyra, men framför allt för att ett led i värdekedjan hade visat sig vara extremt icke-optimerat. Ett stopp i värdekedjan kan leda till stopp i hela fabriken, och i bilindustrin finns det inget som är mer kostsamt än det.

Ett problem för Tesla var att hela den amerikanska bilindustrin och dess upparbetade värdekedjor med just-in-time-leveranser låg i Mellanvästern. Det långa avståndet till Kalifornien gjorde att vi behövde ha en ännu vassare precision i våra prognoser. Det hade vi inte till en början. Sista utvägen när allt gick fel blev då att använda flyget – vilket ledde både till ett större klimatavtryck och kraftigt ökade kostnader.

Nu var vi i en sådan situation igen. Däcken måste fram, så det slutade ändå med att jag chartrade planet och såg till att det proppades fullt med 21-tumsdäck och därefter omedelbart påbörjade flygturen över Atlanten.

Morgonen därpå landade planet i San Francisco. Leveranserna kunde fortsätta.

Men kunde min anställning göra det? Elon förväntade sig att varje medarbetare hela tiden utförde sitt uppdrag på allra högsta nivå. Den som inte levererade enligt förväntan blev snabbt ombedd att lämna bolaget.

Hela natten låg jag och vred mig i sängen utan att kunna somna. Jag bara väntade på att morgonen skulle komma och att jag skulle få ett mejl som förklarade att jag blivit uppsagd med omedelbar verkan.

## 2

### *Singapore, ett halvår tidigare*

Jag hade ett val att göra. Antingen kunde jag börja arbeta med en ny visionär produkt på ett av världens mest hajpade teknikbolag, eller så kunde jag ta en högst osäker anställning med halverad lön på en startup som redan varit nära konkurs.

Det var inget enkelt val. Åtminstone inte för mig.

Jag hade lämnat Sony Ericsson i Lund 2008 och flyttat med familjen till Singapore för att börja arbeta på NXP Semiconductors, en global tillverkare av halvledare. NXP satt med fabriker i Europa som började bli lite till åren. Mitt jobb var att lägga ner ett antal av dessa och bygga nya försörjningskedjor i Taiwan, Singapore, Kina och Malaysia.

En av anledningarna till att jag tackade ja var att jag ville att mina barn på nära håll skulle få uppleva den oerhörda utveckling som skedde i Asien. När jag på 1990-talet pluggade till civilekonom med inriktning mot produktions- och kvalitetsstyrning på Luleå Tekniska Högskola hade jag haft ambitionen att så småningom hamna i ett svenskt storbolag och konkurrera på en svensk arbetsmarknad. Men under åren på först Ericsson och sedan Sony Ericsson blev det väldigt tydligt för mig att mina barn inte skulle konkurrera på en svensk arbetsmarknad, utan på en global sådan, i kamp mot otroligt drivna människor från Asien. Så vi flyttade till Singapore.

Familjemässigt var det fantastiskt. Jag hade fått en väl tilltagen boendebudget, och vi flyttade in i ett nybyggt trevåningshus med egen hiss vid Botaniska trädgården. Singapores läge vid ekvatorn gjorde att man året runt kunde sitta ute på takterrassen och njuta av värmen. De dagliga regnen gav en skön svalka, men det tog

några månader för kroppen att ställa om till det nya klimatet. Mer än en gång kom jag till kontoret dyblöt av svett.

Semesterperioden i Singapore var kort, men på grund av landets många religioner och kulturer var helgdagarna många. Under dessa ledigheter reste vi som familj till olika länder i regionen, och fick en oerhört tajt sammanhållning. Vi tog dykarcert tillsammans på Tioman Island i Malaysia, utforskade hamnstaden Sihanoukville och de närliggande öarna i Kambodja, undkom med nöd och näppe en tyfon i västra Australien, och upptäckte skyddade atoller i Filippinerna där siktdjupet i havet var svindlande.

Barnens skolstart i Singapore var till en början tuff. De låg långt efter skolplanen på de internationella skolorna. Men efter sex månader med extra läxläsningshjälp var de ikapp och hittade massor med nya kompisar.

Även för mig blev flytten lite av en chock rent yrkesmässigt. Jag kom till Singapore med ambitionen att skapa ett nytt socialt sammanhang på jobbet och vara en del av en ledningsgrupp, ett lag. Men jag märkte nästan genast att intresset från mina nya kollegor att bjuda in mig i en sådan gemenskap var obefintligt. Jag var ett inköpt proffs, och skulle leverera på det jag kom dit för att göra. Punkt slut.

Jag kan verkligen sätta mig in i känslan hos svenska fotbollsspelare som efter en karriär i allsvenskan, där laget är i fokus, blir utlandsproffs och plötsligt finner sig vara ensamma i en helt ny stad. Att sitta i sin lägenhet eller sitt hus utan någon att ringa eller umgås med, och ändå förväntas prestera på topp i varje match.

Stressnivån på NXP var skyhögt. Finanskrisen 2008 hade i ett nafs halverat efterfrågan på halvledare. Därtill hade ägarna, tre av världens största private equity-bolag, satt mycket belåning med hög ränta på balansräkningen i samband med utköpet.

Private equity-bolag är investeringsbolag som huvudsakligen förvärvar onoterade bolag, eller köper ut börsnoterade bolag från börsen, för att aktivt utveckla dem och därefter sälja dem vidare eller börsnotera dem på nytt. De hade lånat upp en väsentlig del

av köpeskillingen med NXP:s tillgångar som säkerhet, och nu satt vi med fabriker som var halvfulla, och därmed inte lönsamma, samtidigt som vi behövde betala hundratals miljoner dollar i dryga räntor med vårt sinande kassaflöde.

Det var tuffa år, men lärorika. Med kniven mot strupen lär man sig att det finns många fler brutala verktyg att tillgå än man tidigare kanske trott. Jag var van att använda trimmern. Nu fick jag dra igång motorsågen och kapa för att överleva.

VD:n som hade rekryterat mig var en person jag hade lärt känna under min tid på Sony Ericsson och som jag såg upp till. Men han fick snart gå, och ersattes av en amerikansk CFO (Chief Financial Officer) som var duktig, men väldigt fokuserad på att siffrorna blev rätt. På varje möte var det bara siffror man pratade om, och nästan inget om produkt eller kunder och kundnytta. Det gjorde mig omotiverad.

Som en passionsdriven människa är det viktigt för mig att leva med produkten jag jobbar med. På Sony Ericsson hade jag bland annat arbetat med att ta fram T28:an, världens då tunnaste och lättaste mobiltelefon. T28:an var något väldigt konkret – ett slutresultat som hade växt fram i våra händer. Något man kunde ta på, och känna stolthet över. Att arbeta med halvledare var något helt annat. Då jobbade jag med miljarder komponenter som möjliggjorde andra produkter, men hade svårt att förklara för mina barn vad jag höll på med.

Jag var inte mitt bästa jag på NXP, och under 2011 skildes våra vägar.

Nu låg jag i diskussioner med Apple om en tjänst i Kalifornien. Apple kändes som ett väldigt spännande och innovativt företag. Den nya telefonmodellen Iphone 4 var riktigt bra, liksom de olika Mac-datorerna, och nu öppnade sig en möjlighet att få vara med och vidareutveckla bolagets helt nya produkt, Ipad.

En långhelg under våren 2011, några veckor innan jag skulle bege mig till Kalifornien för samtal med Apple, reste jag med familjen till Sri Lanka. Vi hade precis checkat in på ett hotell på sydkusten när jag fick ett samtal från ett okänt nummer i USA.

”Peter”, svarade jag.

”Hej, jag heter Tiffany Raymond och arbetar som rekryterare på Tesla Motors.”

Jag hade hört talas om Tesla, men visste inte mer än att det var en startup som tillverkade elbilar.

”Hur hittade du mig?” frågade jag förvånad.

”Vi har gjort research på personer inom automotive- och techindustrin som varit med och skalat upp försörjningskedjor tidigare. Vi tycker att din profil är väldigt intressant och skulle gärna vilja träffa dig.”

Jag hade nog aldrig trott att jag skulle få ett jobberbjudande från en biltillverkare, jag hade ju bara erfarenhet från elektronikindustrin. Kanske var det just därför jag blev nyfiken. Jag hade redan ett möte inbokat med Apple några veckor senare, så då kunde jag väl lika gärna besöka den här start upen under samma resa.

”Okej”, sa jag. ”Låt oss hitta en tid som passar.”

Jag inledde USA-resan med att besöka Apples huvudkontor på 1 Infinite Loop i Cupertino, strax väster om San José i Kalifornien. Där blev jag imponerad av vad jag såg, av kompetensen, storleken och skalan i allt bolaget tog sig för. Men det blev också tydligt under de olika intervjuerna med personer i ledningen att Apple var ett väldigt introvert bolag. Alla intervjuer handlade om hur jag skulle kunna passa in på Apple, snarare än vad jag själv kunde erbjuda.

Dagen därpå tog jag hyrbilen en halvtimme norrut, till Palo Alto, där Tesla hade sitt huvudkontor och utvecklingscenter. Jag steg in i byggnaden och möttes av en enorm energi, det var som att kliva in i ett handlarrum på börsen eller på en nyhetsredaktion strax före deadline.

Hela anläggningen var ett stort öppet rum med kanske 350 ingenjörer, och intensiteten var oerhört hög. Det var så långt ifrån ett traditionellt produktutvecklingscenter man kunde komma.

Jag mötte oerhört kompetenta människor i ledningen, däribland medgrundaren JB Straubel, bolagets CFO Deepak Ahuja och utvecklingschefen Peter Rawlinson, som senare blev vd för Lucid Motors. Även Apple hade så klart en väldigt kompetent ledning, men en uppenbar skillnad i samtalen med Teslas ledning var att det fanns en stor nyfikenhet på min erfarenhet och vad jag kunde bidra med. Det visade sig att Tesla redan hade intervjuat en handfull människor från bilindustrin för den här tjänsten, men inte upplevt att det fanns en tillräcklig dynamik och matchning mellan dessa personers erfarenheter och vad Tesla sökte.

Efter intervjuerna fick jag sätta mig i en prototyp för företagets kommande elbil, byggd på en egenutvecklad, skräddarsydd plattform. Den var snygg på utsidan, men extremt avskalad inuti. Man hade ännu inte börjat jobba med interiören, utan innanmätet bestod bara av en massa tekniska instrument. Jag hade aldrig suttit i en elbil tidigare, och överraskades av den sköna känslan av linjär acceleration och det vinande ljudet i stället för det sedvanliga motorbrölet. Det var en helt ny känsla, och den skulle senare förstärkas när jag också såg hur annorlunda Tesla arbetade med mjukvara och uppkoppling jämfört med alla andra bilföretag.

Men det som gjorde mig övertygad om att elbilar var framtiden var teknologin för att driva bilen framåt. I en förbränningsmotor går majoriteten av energin förlorad i form av värme, mekaniska förluster och ofullständig förbränning. Bara omkring en tredjedel av energin kan användas för att faktiskt få bilen att röra sig. I en elbil är verkningsgraden däremot 90 procent eller mer. Elmotorn är helt enkelt mycket effektivare än förbränningsmotorn – och över tid kommer det att vara avgörande.

Att betrakta ny teknik genom denna lins, detta förhållnings-sätt, är mycket viktigt för alla som vill starta eller driva företag: Kommer produkterna att vara avsevärt bättre än den nuvarande marknadsledande teknologin? Om svaret är ja, då är det värt att utforska detta vidare.

När jag lämnade Palo Alto kände jag tydligt i magen: Det här är framtiden. Den här resan vill jag vara med på.

Tesla såg sig så klart som ett bilföretag, men det var lika mycket en elektrisk plattform och en mjukvaruplattform som en mekanisk plattform. Det kändes som om de var något riktigt stort på spåren.

Men först skulle jag träffa vd:n Elon Musk.

När Teslas rekryterare hade ringt mig några veckor tidigare hade jag knappt hört talas om honom. I Silicon Valley var han redan ett namn efter försäljningen av Paypal till Ebay för 1,5 miljarder dollar. Han började också bli omskriven i bilindustrin och i startup-världen, men var ännu inte känd hos den bredare allmänheten.

Inför intervjun hade jag så klart läst på, och insett att han var en oerhört intressant och visionär entreprenör, som även hade grundat SpaceX. Det var där, på rymdföretagets huvudkontor i Hawthorne, Los Angeles, som han och jag nu skulle träffas.

Elon Musk hade en annorlunda intervjuteknik. Han lät mig vara den som ställde frågorna, och utvärderade mig utefter de frågor jag själv ställde. Tydligen ställde jag rätt typ av frågor. Jag hade fått trettio minuters möte inbokat, men vi blev sittande i över en timme.

Efter besöket på SpaceX flög jag tillbaka till Singapore och funderade mycket över de två alternativen jag hade. Apple var en innovativ marknadsledare där lönerna var höga och villkoren väldigt förmånliga. Tesla var en nischad elbilsstartup och sågs av många som ett högriskbolag med osäker framtid. Gick jag dit skulle jag halvera min nuvarande kompensationsnivå och kanske stå utan jobb inom ett år.

Hjärnan sa Apple. Men hjärtat sa Tesla.

Jag valde hjärtat.

# 3

## *Fremont, Kalifornien, 2012*

Jag fick inte sparken efter debaclet med bildäcken. Inte heller de andra gångerna då jag råkade tända Elon Musks stubin och var övertygad om att jag hängde löst. I stället blev jag kvar på Tesla i fyra år, och fick vara med om min andra stora tillväxtresa i karriären.

Den första var på Ericsson, och senare Sony Ericsson, där vi i mitten av nittiotalet började utveckla de första digitala mobiltelefonerna i Lund. Under det följande decenniet exploderade försäljningen, och år 2007, strax innan jag lämnade företaget, tillverkade vi för första gången över 100 miljoner telefoner på ett enda år.

Under den perioden hade jag förmånen att besöka över hundra fabriker runt om i världen – från halvledartillverkare i Taiwan och displayproducenter i Japan och Korea till enorma fabriker för ytmontering och mekanisk produktion i Kina. De erfarenheterna väckte och fördjupade mitt intresse för produktion och industrialisering, något som präglade min karriär därefter.

Men medan Sony Ericsson under dessa år växte till en global koloss som tävlade med Nokia om marknadsledarskapet var Tesla en startup som många förståsigpåare fortfarande hänskrattade åt.

Tesla hade redan 2008 lanserat sportbilen Tesla Roadster och visat tvivlarna att det gick att bygga en vrålsnabb elbil med nästan 40 mils räckvidd. Men Roadstern var baserad på ett modifierat Lotus Elite-chassi. Nu skulle en helt egenutvecklade bil designas, industrialiseras och lanseras – och detta skulle ske på 24 månader. Inom bilindustrin var detta galet snabbt. För ett traditionellt bilföretag skulle samma process ha tagit fyra till sex år.

Som inköps- och logistikchef var mitt jobb att bygga upp företagets försörjningskedja från leverantörer till slutkunder över hela världen. Jag arbetade direkt under Elon. I och med att inköps- och logistikbiten är en så stor och viktig del av processen hade jag förmånen – och i vissa fall nackdelen – av att interagera mycket med honom.

Jag minns fortfarande nervositeten när jag efter cirka två veckors anställning skulle presentera mina första intryck och planer för Elon. Jag hade förberett mig till tänderna, och hade skapat ett antal illustrativa powerpoints för att beskriva läget.

Jag påbörjade min dragning, men innan jag var klar avbröt Elon mig.

”Om jag hade velat ha en powerpoint-analys av situationen så hade jag anlitat en McKinsey-konsult.”

Han sköt mina papper åt sidan, tittade mig i ögonen och sa:

”Vilket är det mest akuta problemet, här och nu?”

Jag blev väldigt överrumplad, och fick en crash course både i hur man jobbar med Elon och i bolagets oerhörda fokus på den flaskhals som i varje givet ögonblick begränsade expansionen.

Jag var 41 år gammal och hade arbetat i nästan tjugo år i stora organisationer, men där och då började min skolning i en helt ny typ av metodik. För första gången började jag på allvar förstå vad det innebär att bygga ett bolag från grunden, i kontrast till att navigera i de trygga strukturerna hos en redan formad jätte.

Elon var väldigt tydlig med varför Tesla hade rekryterat mig:

”Vi tror att du är bäst på ditt område. Jag förväntar mig att du löser alla problem som är relaterade till det området. Gör du inte det så passar du inte här.”

Under de premisserna hade jag väldigt stora friheter att lägga upp mitt arbete och att sätta ihop mitt eget team. Elon detaljstyrde väldigt lite, utan litade på att jag själv skulle hitta den bästa vägen att nå de uppsatta målen i tid.

Det passade mig bra. Jag presterar som bäst när jag både får mycket frihet och mycket ansvar, och dessutom känner passion för produkten. Om jag däremot leds in i en kultur där jag känner

mig låst, eller styrd av mer auktoritära ledare, då har jag svårt att vara mitt naturliga jag, och då fungerar jag sämre.

Arbetsdagarna på Tesla var långa, ofta över tolv timmar. Inte sällan innefattade de även lördagar. För att undvika trafikrusningen i Bay Area fick jag ge mig av före sju på morgonen, och när jag kom fram till fabriken började arbetet genast med konferensamtal med Europa, som låg nio timmar före. Sedan följde ofta diverse möten med amerikanska partners och leverantörer, innan Asien började vakna till liv framåt eftermiddagen.

Min yngste son Christian var sex år gammal och oerhört morgontrött. Ändå brukade han tvinga sig upp ur sängen tidigt på lördagsmorgnarna och gå ut i köket, för då visste han att han skulle få följa med till fabriken i Fremont. Christian tyckte om att hänga där med mig, och att vara i samlingsrummet med pingisbordet, biljardbordet och gratis tillgång till snacks och frukostflingor av alla dess sorter. Många gånger följde även hans tolvårige storebror Victor med.

Jag växlade mellan att sitta i Fremont och på huvudkontoret i Palo Alto. Hela tiden i öppna landskap. I Palo Alto satt vi nära utvecklingsorganisationen. I Fremont satt vi tio meter från produktionsgolvet. Fabriken var gigantisk, faktiskt den största till ytan i hela Nordamerika, och Tesla hade fått köpa den av General Motors till ett väldigt förmånligt pris. Vi utnyttjade ännu bara vissa delar av hela fabriken, men spred inte ut oss i onödan, utan såg till att det fanns en fysisk närhet till nyckelfunktioner vilket var praktiskt när man behövde diskutera problem och lösningar. Det gillade jag verkligen. Jag är inget fan av att skriva långa mejl, det är ett ineffektivt och tidskrävande sätt att lösa problem. Att däremot gemensamt jobba med problemlösning på en whiteboard – samtidigt som man så klart dokumenterar vad man kommit överens om – ger ofta snabba resultat. Jag är en visuell människa och ritat gärna upp processer för att göra dem tydligare.

Att på rekordtid dra igång en helt ny typ av bilproduktion, med

många nya teknologier, helt nya leverantörer, och i en helt ny fabrik, var en komplex utmaning. Jag hade mängder med leverantörsmöten för att gå igenom status och lösa problem. Mycket handlade om att hoppa från flaskhals till flaskhals. Vilken är dagens kris som gör att projektet inte kommer vidare?

Att lösa svåra utmaningar var inget nytt för mig. Det hade jag gjort även på Sony Ericsson och på halvledartillverkaren NXP. Det nya var inställningen att ständigt ifrågasätta alla etablerade sanningar. När jag bestämt hävdade att något fungerade på ett visst sätt i en leverantörskedja, och att jag baserade det på mina tjugo år i branschen, brukade Elon bara säga:

”Varför då? Varför kan man inte göra på det här sättet i stället? Teknik och information utvecklas ju hela tiden.”

Och ofta hade han rätt. Bara för att något en gång i tiden etablerats som en sanning, behöver det inte betyda att det inte kan finnas bättre lösningar om man tillåter sig att tänka fritt.

\*\*\*

Teslas nya bilmodell, Model S, skulle designas helt i aluminium. Det var inte unikt. Exempelvis hade Audi tidigare gjort så med sin modell A8. Men det krävdes en viss teknologi – vacuum-assisted high-pressure die casting (HPDC) – för att ge aluminiumet de unika egenskaper som krävdes, och i USA fanns bara två bolag som kunde designa och producera de komponenter vi behövde. Det ena bolaget ville inte jobba med oss, och det andra, som vi började samarbeta med, ägdes av private equity-bolag och hade därför haft det riktigt jobbigt efter finanskrisen 2008. Vi blev ständigt sinkade av deras försenade leveranser, som i sin tur berodde på att de saknade kapital och andra muskler för att skala upp produktionen i den takt vi behövde.

Företaget hade sin fabrik utanför Nashville i Tennessee, så jag flög dit med två personer ur mitt team för att se hur vi kunde lösa problemen.

Det var en riktigt sunkig och nerkörd fabrik vi klev in i, det

märktes att det inte investerats i vare sig fabriken eller maskinparken på många år. Projektledaren var dock väldigt kunnig och tillmötesgående, och jag kände genast att han var nyckeln till framgång i vårt samarbete. Vi stannade i två dagar, och jobbade igenom en ny plan tillsammans med projektledaren. I den ingick bland annat att Tesla skulle injicera mer kapital för att höja produktionstakten. Det började kännas bra, ända tills vi skulle ha vårt avslutningsmöte och summera de action points vi kommit överens om. Då avslöjade projektledaren att han hade sagt upp sig för att börja arbeta för en annan underleverantör till bilindustrin.

”Jag kommer att lämna inom en månad”, sa han.

Kalla kårar kröp uppför hela ryggraden. Det kändes som om allt stod och föll med den här mannen. Om han försvann skulle detta aldrig gå vägen.

Hjärnan gick på högvarv medan jag försökte tänka ut möjliga vägar framåt. Det gick några sekunder, sedan sa jag till projektledaren:

”Får jag bjuda dig på middag i kväll?”

”Visst”, sa han.

Jag avbokade flighten tillbaka till Kalifornien och ringde Elon och berättade vad som hänt.

”Vi måste ta kontroll över hela processen”, sa jag. ”Att försöka hitta en annan leverantör i det här läget kommer att försena hela projektet med minst sex månader.”

”Så vad är din lösning?”

”Vi behöver göra två saker”, sa jag.

Det första var att få över den duktige projektledaren till oss. Under middagen på kvällen frågade jag honom om han ville börja arbeta för Tesla. Han lät inte ovillig.

Det andra var att ta full kontroll över produktionsenheterna. Så morgonen därpå satte jag mig med Nashville-företagets ägare och började förhandla om att i princip köpa ut hela den delen av deras produktion. Vilket vi också gjorde.

Vi tog över maskiner, inventarier och delar av fabriken, och så bildade vi ett nytt bolag och började anställa folk. Vi körde pro-

duktionen från Nashville i ytterligare ett halvår för att inte förlora tid. Sedan flyttade vi över hela utrustningen och de anställda till Teslas egen fabrik i Fremont och fortsatte produktionen därifrån.

Jag nämner den här händelsen för att den är så typisk för Tesla-filosofin. Man accepterar inte en försening eller ett hinder. Man gör vad som krävs för att komma vidare.

Jag är en person som sällan blir imponerad eller exalterad över nya produkter eller företeelser. Men jag kunde inte undgå att förundras över den hajp som Tesla lyckats bygga upp inför lanseringen av den nya bilmodellen.

På midsommarafton 2012 ordnade Tesla en livescreening av ceremonin när den första bilen skulle rulla ut från fabriken. Men sändningen hann knappt börja förrän servrarna kraschade på grund av överbelastning.

De tio första bilarna skulle levereras till VIP-kunder, och jag fick äran att leverera en av dessa bilar till Googles medgrundare Larry Page. Det ska ärligt sägas att det var mer av show än riktig leverans. De första bilarna vi levererade var knappt mer än prototyper, och efter bara några dagar tog vi tillbaka VIP-kundernas bilar för eftermontering.

Nu återstod den verkliga utmaningen. Att få upp volymerna.

På Tesla var det alltid en kamp mot klockan att nå uppsatta mål i tid. Men företaget hade också en enorm förmåga att kraftsamla i dessa lägen. När det var dags att börja producera Model S på allvar flyttade Elon ner sitt skrivbord på produktionsgolvet för att rent fysiskt visa alla exakt var fokus för bolaget låg.

Och det behövdes. Pengarna började sina, och vi hade verkligen kniven mot strupen. Byggtiden per bil var för lång, materialen för dyra. Under det första året från produktionsstarten, när vi skulle börja bygga volym, förlorade vi pengar på varje bil vi levererade.

Läget verkade hopplöst. Varje vecka satt jag och Teslas ekonomichef Deepak Ahuja och bestämde vilka leverantörer vi hade råd att betala och inte. Vi hade alla jobbat häcken av oss för att kom-

ma upp i en produktionstakt på 500 bilar i veckan. Nu började nästa utmaning: att drastiskt sänka kostnaden per producerad bil – samtidigt som bilarna lämnade fabriken.

Varje komponent och processteg utvärderades. Material, design, leverantörskedjor. Under ett års tid genomförde vi i genomsnitt en förändring om dagen. Vi bytte ut komponenter, förbättrade mjukvaran, finjusterade detaljer och löste otaliga småproblem. Till slut lyckades vi sänka kostnaden per producerad bil med 30 procent och leverera den första kvartalsvinsten i Teslas historia.

För resten av bilindustrin hade detta förändringstempo varit otänkbart. Men vi var tvungna. Tesla hade hela tiden ögonen på sig. Investerare, medier och kunder jämförde noggrant hur många bilar vi levererade per kvartal jämfört med hur många vi faktiskt hade lovat att leverera. En hög värdering av bolaget byggde på att vi hela tiden levererade enligt plan. Även en mindre avvikelse kunde sända fel signaler.

Vi var ofta försenade, och under ett extra kritiskt kvartal 2013 var det ett antal faktorer som gjorde att vi hamnade på efterkälken redan från början och hade svårt att komma ifatt. Hela bolaget behövde kraftsamla, och vi gjorde allt vi kunde för att få ut bilarna i tid. För att optimera leveranserna såg vi till att först bygga de bilar som skulle till Asien, sedan de europeiska, sedan nordamerikanska. De sista tre veckorna byggde vi de bilar som skulle levereras i Kalifornien.

Steg för steg minskade vi gapet, men vi var fortfarande långt efter. De anställda slet dag och natt, och de sista dygnet var det *all hands on deck* som gällde. Alla hjälpte till, oavsett position och ordinarie arbetsuppgift, och energinivån var skyhögt.

Kvartalets sista dag inföll på en söndag, och vi hade jobbat intensivt hela helgen för att få ut de sista bilarna. Sent på kvällen stod jag tillsammans med personal från HR, sälj och ekonomi och satte skyddsplast på de färdiga bilarna som skulle gå iväg på lastbil.

En kvart före midnatt lastades den sista bilen på en lastbil som

körde ut genom grindarna och gjorde att vi nådde kvartalsmålet. Då exploderade hela fabriken i en gemensam extas. Folk jublade och gjorde high-fives som om vi hade vunnit VM-guld. Det var en sådan lättnad och glädje i luften. Än en gång hade vi visat tvivlarna att vi kunde leverera på utsatt tid, och att vi aldrig släppte ett mål förrän det var helt fysiskt omöjligt att nå.

Sådana tillfällen lärde mig massor om värdet av att skapa en företagskultur där alla känner att de är med och bidrar till ett högre mål.

Fram till att jag började på Tesla var jag nog en medelsvensson gällande klimatinsikt. Jag var nyfiken, tog del av nyheter om klimatförändringarna och hade genom mina otaliga resor till bland annat Kina sett de omfattande och ökande miljöproblemen som orsakades av användningen av fossil energi.

Men att stega in i ett bolag som hade som vision att förändra världen gjorde allt så mycket mer konkret. Där blev man en del av en mission. För Elon Musk ville något mer än att bara bygga ett bilbolag. Han ville hjälpa världen att minska sitt oljeberoende, och fungera som en katalysator för elektrifieringen av hela bilindustrin.

Några år tidigare, när Tesla stått på randen till konkurs, hade Elon tagit sina sista pengar från försäljningen av Paypal och satt in allt i sina bolag. Han var då så barskrapad att han tvingades bekosta sitt eget leverne med lånade pengar.

Det gick att ifrågasätta Elons sätt att styra sitt företag, men det fanns en styrka i att det aldrig gick att ifrågasätta hans motiv eller hans villighet att själv alltid underordna sig företagets mål. Det skapade ett oerhört starkt engagemang bland de anställda.

Jag slutade aldrig fascineras av den oerhörda energi som hela tiden fanns i företaget. Hur man år efter år tog sig an varje ny flaskhals som vore den en potentiell avgrund eller livskris för företaget. Hur man hela tiden orkade kraftsamla för varje nytt problem. För problemen tog aldrig slut. Ett företag som Tesla, som hela tiden ifrågasätter allt, skapar sig alltid också nya problem som måste lösas.

Vid ett tillfälle hade vi en situation där en stor del av kvartalsvolymerna till Europa stod på spel på grund av hamnstrejker. Bara i Norge handlade det om flera tusen fordon. Vi var än en gång försenade, och ledtiderna denna gång var minst fyra veckor. Bilarna skulle först transporteras på lastbil till östkusten eller Houston, och därifrån skeppas till Rotterdam, och vidare till marknaderna runt om i Europa.

Även om allt klaffade skulle det bli oerhört tajt att få ut volymerna i tid. Jag ringde då upp vd:n på Walleniusrederierna och frågade honom:

”Vad skulle krävas för att få fartygen att öka ett par knop över Atlanten?”

”Varför undrar du det?”

”Vi är försenade, och om fartygen kan öka farten skulle det ge oss en möjlighet att klara deadline.”

Vd:n var väldigt hjälpsam och satte oss i kontakt med kaptenen på fartyget, och tillsammans lyckades vi komma fram till en lösning som gjorde att vi faktiskt tjänade in över ett dygn på resan över Atlanten, och därmed kunde leverera till våra kunder på utsatt tid – i allra sista sekunden.

En annan viktig lärdom från den här tiden var att inte begränsa sig till den lokala arbetsmarknaden när man ska bygga sitt lag. Mitt team tänkte globalt från dag ett, och de kompetenser vi inte hittade i Kalifornien hämtade vi från resten av världen. Det var så Tesla hade hittat mig, och det var så jag hittade flera av de som senare blev nyckelpersoner i mitt team.

Att använda rekryteringsfirmor var tabu på Tesla. I stället satt en grupp på personalavdelningen och bara hackade LinkedIn i jakt på intressanta profiler, särskilt personer som hade lyckats göra svåra saker inom relevanta kompetensområden. Det var så jag fick hjälp att hitta italienaren Paolo Cerruti. Paolo kom från Nissan-Renault, och hade arbetat i bilindustrin i såväl Europa som Indien och Japan. Jag behövde en person som kunde jobba med våra leverantörer och få upp kvaliteten på de olika kompo-

nenterna som gick in i bilarna, och Paolo visade sig vara helt rätt person för jobbet. Under en period när det var kritiskt läge för upprampningen av Model S tog han hela ansvaret för kvaliteten på bilprogrammet och rapporterade direkt till Elon.

Vi märkte snabbt att vi funkade väldigt bra ihop. Paolo är utbildad rymdingenjör, tekniskt kunnig, analytisk och precis i sitt sätt att tänka och vara. Han har ett skarpt öga för detaljer, medan jag drivs mer av ett systemtänk och av dynamiken mellan människor i organisationer. Lite förenklat kan man säga att när Paolo analyserar ett system tittar han på detaljerna och bygger uppåt, medan jag börjar med helheten och bygger nedåt. Men vi hade ofta en samsyn kring problem och kunde snabbt diskutera oss fram till lösningar. Vi hade också samma filosofi kring hur man bäst bygger ett företag.

Jag anställde många oerhört duktiga personer till mitt team. Flera av dessa sitter i dag i Teslas ledning, och rapporterar direkt till Elon. Andra fick tyvärr lämna företaget alldeles för tidigt. På Tesla fanns en väldigt låg acceptans för misstag. Och misstag gör man hela tiden när man bygger bolag, prövar nya vägar och ifrågasätter vedertagna sanningar.

När något gick fel skulle en syndabock utses. Och det ledde till att jag flera gånger under åren som följde skulle tvingas säga upp många personer som jag själv tyckte var väldigt bra, men som hade gjort misstag som Elon inte kunde acceptera.

I förlängningen ledde detta till att jag kände att jag förlorade lite av min integritet, och det var också en av anledningarna till att jag så småningom förlorade motivationen att vara kvar i bolaget.

Men det som fick mig att fatta det slutliga beslutet inträffade inte på Tesla.

Det hände långt ute i vildmarken.