



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

# En berättelse om ledare

---

Ett mediums inverkan kring sociala konstruktioner i  
samhället

Ragnhild Falkenhaus och Julia Holmberg

2014-05-26

Kandidatuppsats VT 2014

Program: Equality & Diversity Management

Service Management

Handledare: Eerika Saaristo

Grupp 3: Mångfald, service och organisation

## *Förord*

Våren 2013 skrev vi ett uppsatsarbete med tema ledarskap vilket lade grunden för ett vidare intresse inom ledarskap då frågor dök upp som vi inte tyckte att ledarskapslitteraturen berörde. Vi studerar programmet Equality and Diversity management - ett tvärvetenskapligt program inriktat på Service Management och genusvetenskap. Då programmet med sin unika inriktning innefattar kunskap kring management tillsammans med ett kritiskt genusvetenskapligt perspektiv är ledarskap relaterat till normer något som väckt vårt intresse. Ledarskapsforskningen är bred och det finns många teorier kring hur ett bra ledarskap ska utövas. Ledarskap har tagit över som en av de dominanta sociala myterna av vår tid och dessutom skapat ett ökat intresse att sätta ny etikett på ledarskapsarbetet för att få det låta mer modernt och imponerande (Alvesson & Spicer, 2012, s. 368). Vi blev nyfikna på att lyfta fram frågan *vem* ledaren är, något som ledarskapslitteraturen oftast inte berör och genom vår genusvetenskapliga bakgrund koppla ihop ledare med normer, kön och värderingar. Vår uppsats undersöker synen på ledare och hur de konstrueras utifrån bilden av det normala gentemot det avvikande. Detta då vi lever i ett mångfaldigt samhälle bestående av män, kvinnor, personer med annan etnicitet, funktionshindrade samt personer med olika åldrar och sexualitet, en viktig aspekt som bör tas i beaktning för att den svenska organisationsvärlden ska kunna avspegla verkligheten på ett mer trovärdigt vis.

*Nyckelord:* Social konstruktion, klassificeringssystem, norm, den Andre, diaspora, maskulinitet, ledarskap, makt, kön, etnicitet

## Innehåll

Den svenska ledaren ifrågasätts.....	1
Hur ledare konstrueras.....	2
Studiens huvudfrågor .....	2
Metod.....	2
Beskrivning av det narrativa.....	4
Problematik kring tolkandet .....	6
Urval .....	8
Studiens grundpelare .....	9
Kritiska ledarskapsteorier.....	10
Normer och avvikelser .....	13
Fyra berättelser om ledare .....	17
Percy Barnevik - en berättelse om ett starkt ledarskap som präglat en rad stora företag.....	18
Jan Helin - en berättelse om hur ledaren för Aftonbladet hanterar näthat.....	20
Ida Backlund - en berättelse om ledaren som startat det framgångsrika företaget Rapunzel.....	22
Farhad Jabbari - en personlig berättelse om ledaren för SATS.....	24
Resultat av dokumentationen .....	26
Konstruktionen av ledare .....	28
Sociala föreställningar.....	28
Fångad i ett gränsland mellan identitet, hemhörighet och uppfattningar från andra.....	31
Genom symboler och metaforer formar vi en värld av mening .....	34
På samma villkor? .....	37
Slutsats, diskussion och förslag på vidare forskning.....	40
Slutsats .....	40
Diskussion och förslag på vidare forskning .....	41
KÄLLFÖRTECKNING .....	43
BILAGA 1	
BILAGA 2	

# Den svenska ledaren ifrågasätts

Historiskt sett har ledarpositionerna varit begränsade till en viss grupp där villkoren varit synligt förmånliga för olika grupper i samhället (se Bilaga 1). I dagens samhälle påstås villkoren vara lika då Sverige är ett land som strävar efter jämlikhet och är det fjärde mest jämställda landet i världen (WEF report, 2013, s. 8). Relaterat till detta ställer vi frågan om ledarskapet är tillägnat alla. På de högre positionerna, det vill säga chefs- och ledarpositionerna som erhåller mest makt och där de viktigaste besluten tas, utgörs majoriteten av vita, svenska, medelålders män (Linghag, 2009, s. 11-12). Denna grupp utgör en väldigt liten del av Sveriges befolkning (Gina Sharros föreläsning, pp eftermiddag).

För att tyda ledarskap och ta sig utanför teorier som enbart förklarar *ett* perspektiv på ledarskap väljer forskare i större utsträckning att granska enligt kritiska ledarskapsteorier med utgångspunkt i sociala konstruktioner. Utifrån detta går det att upptäcka sociala föreställningar kring ledare som skapas och reproduceras i relationer mellan sociala aktörer i samhället (Fairhurst och Grant, 2010, s. 177).

Jönsson och Källström (1995) beskriver utifrån sin studie hur svenskt gott ledarskap förklaras som “oprecist och otydligt” samtidigt som personen i fråga bör avvika något från definitionen som “typisk svensk”. Vi finner båda denna forskning intressant då den uppmärksammar perspektivet att vara avvikande i en ledarposition (Jönsson, 2009, s. 334). Med vårt arbete vill vi således undersöka denna problematik ett steg längre och med kritiska ledarskapsteorier fokusera på bakomliggande sociala faktorer som konstruerar ledare utifrån den svenska norm vi har idag.

Synen på ledare konstrueras utifrån sociala faktorer där media har en stark inverkan. Tidningar och sociala medier förmedlar en relativt enhetlig bild av samhället som etsas in och konstruerar definitionen av ledare. Gunilla Jarlbro (2006) genomförde en forskning som ledde till boken *Medier, genus och makt*, där hon undersökte svensk och internationell forskning av genus och medier. Syftet var att uppmärksamma hur medieuttryck som nyheter, reklam och populärkultur företräder kvinnor och män i samhället. Studien gav upphov till en förståelse att kvinnor inte syns eller framställs i media på samma vis som män (Jarlbro, 2006, s. 145). Forskningen väckte vårt intresse i fråga om att synliggöra hur konstruktioner av ledare uppmärksammas och tar form i media.

Forskningsfältet för ledarskap är oerhört stort med ett brett underlag kring teorier och tolkningar av det mångtydiga begreppet *ledarskap*. Vi har således valt att ta del av den

kritiska ledarskapsforskningen i kombination med genusvetenskap där vi fokuserar studien kring den konstruerade bilden av ledare. Sociala konstruktioner lyfts fram och vidare dess inverkan på uppfattningen kring konstruktionen av ledare samt hur det påverkar ledares karriärsvägar.

## Hur ledare konstrueras

Syftet med studien är att undersöka hur ledare konstrueras och rekonstrueras genom att fokusera på artiklar i tidningen *Chef*. Eftersom media har stor inverkan kring sociala konstruktioner uppmärksammar vi hur författarna framställer ledarna i artiklarna och drar paralleller mot rådande sociala föreställningar i samhället. Med bakgrund mot detta har vi således valt att studera konstruktionen av ledare genom dokumentation av 52 ledare från tidningen *Chef* och genom narrativ analys fokuserat på konstruktioner av normativa och avvikande ledare som ett bidrag till den kritiska ledarskapsforskningen. Vi vill problematisera det normativa och dess konsekvenser för det avvikande. Vår studie problematiserar historiska aspekter, sociala konstruktioner och makt för att vidare förklara dess inverkan på den allmänna uppfattningen kring synen på ledare. Vidare belyses faktorer som kön, ålder och etnicitet påverkar karriärmöjligheter, utveckling och möjlighet till att nå toppositioner.

## Studiens huvudfrågor

Vi vill undersöka hur ledare konstrueras i samhället genom tidningen *Chef*.

- Vilken inverkan har sociala konstruktioner för ledare?
- Vilka konsekvenser medför de sociala konstruktionerna för ledares karriärer?

## Metod

“Genom berättelser konstruerar vi och kommunicerar vår uppfattning om världen, oss själva och andra” (Johansson, 2005, s. 16).

Vi har använt oss av en narrativ analys som är en kvalitativ metodform. Samtidigt har vi utnyttjat en kvantitativ metod under arbetet med vår dokumentation av ledarna i tidningen *Chef*. Kvalitativa studier fokuserar på fenomenets olika karaktärer och egenskaper medan kvantitativa studier handlar om att fastställa mängder (Widerberg, 2002, s. 15).

Vi har valt att använda oss av narrativ analysmetod med inspiration ifrån Catherine Kohler Riessman (Riessman, 1993) och Anna Johansson (Johansson, 2005). Syftet med narrativa berättelser är att undersöka flera möjliga beskrivningar av en berättelse (Riessman, 1993, s. 65). Berättande och berättelser har under det senaste årtiondet blivit alltmer erkänt som kunskapsform i vetenskapliga sammanhang. I mitten av åttiotalet växte det tvärdisciplinerade forskningsfältet narrativa studier också kallat berättelseforskning fram, vilket innebar en framfart där även samhällsvetare kunde ägna sig åt historieberättande. Detta då trenden tidigare förelagts åt litteraturvetare, lingvister och historiker (Johansson, 2005, s. 17).

Trenden för historieberättande och narrativ analys har uppkommit genom en språklig vändning inom humaniora och samhällsvetenskap, där den sociala verkligheten uppfattas som en språklig eller diskursiv konstruktion. Språket skapar därför den sociala verklighet som vi lever i. Detta innebär att den materiella världen enskilt inte erhåller någon mening utan tilldelas detta genom språket som genom sociala aktiviteter kan berättas, beskrivas och förklaras. På detta vis skapar vi våra sociala identiteter, relationer och värderingar som sedan präglar tillvägagångssätt i livet genom en kontinuerligt pågående och föränderlig process (Johansson, 2005, s. 18).

Narrativa studier kan studeras ur flera olika perspektiv. Då arbetets syfte är att undersöka sociala konstruktioner kring fyra ledare från tidningen *Chef*, har vi använt oss av ett sociologiskt förhållningsätt. Perspektivet fungerar som ett verktyg för att förstå konstruktionen av den sociala verkligheten. Inom det sociologiska perspektivet kan berättelser tolkas ur ett metodologiskt eller ontologiskt förhållningsätt. Det metodologiska perspektivet betraktar en del av flera källor med kunskap kring den sociala verkligheten. Det ontologiska fokuserar på hur verkligheten är beskaffad, vilket betyder att den sociala verkligheten från grunden är narrativ och därför anpassar sig efter berättelsen (Johansson, 2005, s. 18-19). I vår analysform använder vi oss både av det metodologiska samt det ontologiska perspektivet. Med anledning att vi utifrån det metodologiska perspektivet har analyserat berättelserna kring ledarna utifrån narrativa aspekter och fokuserat på både språkliga och diskursiva former. Samtidigt som vi använt det ontologiska, där vi analyserat ledarnas sociala och personliga identiteter som konstruktioner (Johansson, 2005, s. 19).

De 52 artiklar vi dokumenterat i tidningen *Chef* utgör en viktig del av vårt empiriska underlag för att undersöka teorin om ledares framställning och konstruktion i media och hur det vidare uttrycks i samhället. Med bakgrund mot detta valde vi att analysera fyra befintliga berättelser av ledare från tidningen *Chef* med en skriftlig narrativ analys. Detta innebär att den

skrivna berättelsen redan är framställd efter korrespondenternas egna tolkningar (Johansson, 2005, s. 24-25).

I artiklarna har korrespondenterna riktat berättelserna till läsarna av tidningen *Chef* som består av ledare, chefer och andra intressenter kring ämnet ledarskap. Den sammantagna dokumentationen av de 52 ledarna framställer även en syn på ledare i relation till det normala och avvikande som kommer i uttryck i samhället, vilket ger upphov till tolkningar om "den andre". Detta då tidningen *Chef* som ett medium framställer och reproducerar sociala konstruktioner genom val av artiklar samt hur de väljer att presentera dem. Tidningen *Chef* kan därför rikta tolkningar till samhället som bidrar till en allmän konstruktion och rekonstruktion.

Vidare har vi i enlighet med meta-analys, vilket vi förklarar tydligare senare, tolkat korrespondenternas tolkningar av berättelserna och format vår narrativa analys därefter. Samtliga artiklar är skildrade utifrån direkta intervjuer mellan korrespondenterna och dem själva som respondenter.

## Beskrivning av det narrativa

Förmågan att berätta historier om dåtida händelser verkar vara en universell mänsklig aktivitet som är en av de första diskurserna vi lär oss som barn och används genom hela livet. Den narrativa metoden ger en lösning på problemet att översätta vetande till berättande (Riessman, 1993, s. 3). Narrativa analyser handlar om hur protagonister tolkar saker och hur vi som återberättare sedan tolkar protagonistens berättelse (Riessman, 1993, s. 5). Berättandet utgör basen i undersökningsmaterialet för narrativ metod och den information som människor medför. Vi människor skapar ordning och konstruerar texter i specifika kontexter genom berättande (Riessman, 1993, s. 1). I narrativ analys ställer man sig frågan varför berättelsen var berättad på just *det* sättet. Människor skapar berättelser på personliga narrativa vis för att skapa identiteter och konstruera liv (Riessman, 1993, s. 2).

Efter att ha analyserat de fyra artiklarna av ledarna har vi uppmärksammat hur de väljer att vinkla sina historier genom rätt ordningsföljd av teman och även vilka historier de väljer att berätta. En aspekt i vårt tillvägagångssätt är att undersöka hur ledarna i artiklarna genom intervjuerna skapar en viss ordning kring erfarenheter för att uppmärksamma händelser som har haft stor betydelse i livet. Genom den narrativa metoden analyserar vi texternas uppbyggnader och bakomliggande faktorer som i sin tur påverkar handlingarna i artiklarna och förstärker dess budskap (Riessman, 1993, s. 2).

Hur berättelsen i artiklarna blir strukturerad är också något som påverkar den narrativa berättelsens utformning och budskap. Författaren kan med specifika teman bestämma vad berättelsen ska innehålla och inte (Riessman, 1993, s. 18). Ledarna i artiklarna vill berätta sina historier genom antingen återberätta en händelse eller beskriva något som har betydelse för stunden, oftast med syftet att förmedla en moralisk poäng. Oftast berättas flera händelser som tillsammans utgör teman för att förstå den enhetliga moralen eller syftet med berättelsen. Den enskilda individen (författaren till artikeln, läsaren eller vi som forskare) ger därför upphov till tolkning utifrån det som händelserna gemensamt förmedlar (Riessman, 1993, s. 2-3).

Det är viktigt att ha i åtanke att tolkningar som görs i den narrativa analysen kan vara avsedda att förmedla något helt annat från berättarens perspektiv, vilket väcker frågan vem det är som bestämmer vad den narrativa berättelsen betyder. Utmaningen med narrativ metod blir således att arbeta med texten så att den originella narrativa berättelsen inte utplånas (Riessman, 1993, s. 32, 34). En vetskap vi haft i stark åtanke då vårt narrativa syfte enhetligt varit att granska bakomliggande sociala konstruktioner, något som antagligen inte varit respondenterna i artiklarnas främsta syfte att förmedla. Utmaningen har därför varit att beskriva de teman som ledarna primärt berättat och samtidigt inte förlora dem i våra egna tolkningar relaterat till vårt verkliga syfte.

För att undersöka hur ledare konstrueras har vi dokumenterat 52 stycken artiklar med reportage om ledare från tidningen *Chef* från åren 2012 och 2013. Vi valde tidningen *Chef* då vi ansåg att detta var en tydlig källa i fråga om representation av Sveriges ledare med bakgrunden att *Chef* är Sveriges största ledarskapstidning.

Fyra artiklar valdes ut med syfte att upptäcka mönster kring hur ledare presenteras för att kunna bekräfta teorin kring hur synen på ledarskap konstrueras genom narrativ analysmetod. Vårt intresse grundade sig i vilken inverkan normer har för vem som blir ledare och hur yttre faktorer som kön, ålder, hudfärg, eller klass inverkar på vem som blir ledare samt vilket pris de som avviker måste betala för att ta sig förbi de hinder som dyker upp på karriärsvägen och möjligheten att bli en del av den normativa uppfattningen trots en bakgrund som avvikande.

Språket har tre analytiska åtskilda funktioner som är beroende av varandra där alla är nödvändiga för tolkningen av betydelsen. I de narrativa analyserna har vi fokuserat på Riessmans huvudteman (innehållsanalys, formanalys och interpersonell analys) där vi tagit hjälp av Johanssons stödfrågor för vart tema (Johansson, 2005, s. 286-287). Innehållsanalysen förklarar innebörden av vad som sägs. Den textuella(formanalys) funktionen berör struktur angående hur delar av en text är sammanlänkade syntaktiskt och semantiskt. Den



interpersonella funktionen berör relationen mellan talarna vilka berör uttrycken för sociala och personella relationer genom talet. Innebörden av texten finns inom alla nivåer och funktioner. Innehållsanalysen tenderar dock att dominera det kommunikativa som handlar om information om människor, situationer samt idéer som talaren vill att deras ordval ska förmedla. Innebörden av vad någon säger är inte endast dess innehåll (innehållsanalysen); hur något sägs (textuellt) i kontexten av de skiftande rollerna mellan talaren och den som lyssnar (interpersonella) är även kritisk. Narrativ analys är en metod för undersökning, skildring och innebörd i alla tre olika nivåer (Riessman, 1993, s. 21). Dessa olika nivåer av analyser utgör vårt tillvägagångssätt för narrativ analysmetod av artiklarna som sedan utgör en betydande del av vårt empiriska material.

Vi har hållit neutrala förhållningssätt och genomfört analyserna enskilt för att sedan diskutera gemensamt vilket resultat i följande sammanfattningar (se Bilaga 3). Genom narrativ tolkning vill vi synliggöra normer som konstruerar ledarna. Det mönster vi förväntade oss finna var i enlighet med vår dokumentation- en presentation med fokus på enbart ledarskap medan de avvikande i stället behöver hävda sitt ledarskap genom historier kring personliga motgångar.

## Problematik kring tolkandet

En utmaning för oss har varit då vi analyserat artiklar som vi själva inte författat eller varit med och intervjuat ledarna, vilket medför att vi inte kunnat ta del av alla känslor och uttryck. Berättandet påverkas av den som berättar, återberättar, tolkar samt tolkning utifrån samhället. Riessman (1993) enligt (Johansson, 2005, s. 27) poängterar att kärnan i narrativ analys eller narrativa studier är dess tolkande karaktär. Det handlar om systematiskt tolka andra människors tolkningar av sig själva och sin sociala omvärld. Narrativa analyser och metoder är en tolkande eller reflexiv aktivitet. Det reflexiva synsättet innebär att man själv som forskare reflekterar över hur man uppfattar, definierar, talar och skriver om den sociala verkligheten utifrån en specifik position, formad av bl. a. relationer kring genus, klass, sexualitet och etnicitet (Johansson, 2005, s. 27-28).

Vidare är det svårt att försäkra sig om informationen som berättas kan räknas som tillförlitlig. I praktiken närmar sig narrativa analyser sanningen från olika håll. Narrativa paragrafer sammanfattar erfarenheter utifrån händelsers verkliga ordningsföljd. Den fenomenologiska filosofin menar däremot att narrativa berättelser är det som skapar verkligheten, då vi skapar verkligheten i och med vårt medvetande. Andra menar att narrativa

berättare inskriver sina ideologier i berättelserna som sedan blir den sanning som berättelsen förmedlar. Ett vanligt argument är att narrativa berättelser är tolkningar som i sin tur kräver tolkning. Detta innebär att ledarna inte talar för sig själva utan kan implementeras på händelser i en annan tid och rum. Våra analyser av tolkningar är därför partiska och alternativa sanningar som snarare utökar vår förståelse än att kontrollera den (Riessman, 1993, s. 22-23). Det är alltid möjligt att berätta händelser på olika vis beroende på värderingar och intressen från berättaren. Däremot varierar komplexa och problematiska historier i sin utformning eftersom tiden som varit är selektivt rekonstruerad. Således kan individer forma berättelsen och samtidigt välja att exkludera information som inte stämmer överens med den egna självbilden som de vill förmedla (Riessman, 1993, s. 64).

Politiska tillstånd har viss inverkan kring narrativa berättelsers utformningar då vissa diskurser kan vara tabu-lagda att uttala en konkret åsikt kring (Riessman, 1993, s. 3). Denna problematik har vi haft i åtanke då vi är medvetna om att de fyra ledare vars berättelser vi analyserat kan ha riktat sina svar efter samhällets värderingar och vilken diskurs som är accepterad.

Skrivna texter skapas inom och mot specifika traditioner och publikers som sedan utgör kontexten för läsarna. All text är föränderlig då det inte finns någon huvudsaklig och grundläggande narrativ berättelse. Skrivna berättelser betyder olika mycket för vissa personer, exempelvis historiskt sociala grupper som fångas av berättelsen. Alla händelser existerar inom en historisk tid mellan subjekt och maktrelationer. Även då vi ur ett samhällsvetenskapligt perspektiv kan återberätta sociala händelser för andra, kan vi som subjekt inte förmedla andras porträtt på ett rättvist sätt (Riessman, 1993, s. 15).

Narrativa berättelser är influerat av sociala diskurser och maktrelationer, däremot är de inte konsista över tid och rum. Detta då var händelse presenterar en möjlig version till handlingen det rör sig om. Vidare är det problematiskt att finna en tydlig validitet eller reliabilitet till de narrativa berättelserna, då det inte går att vara säker på att händelserna som berättas är tillförlitliga eller sanna. En händelse kan vara en sanning för en person men innebära motsatsen för någon annan, därför är det svårt att mäta validitet och reliabilitet. Fokus bör därför vara att i stället koncentrera sig på tillförlitligheten på det som den individuella berättaren förmedlar (Riessman, 1993, s. 65).

Avslutningsvis vill vi betona problematiken i vårt metodval med utgångspunkten i det tolkande - att vi *tolkar* texter och berättelser. Vi vill lyfta fram att man som läsare ska ha tolkningsproblematiken i åtanke när man läser vår uppsats. Vi söker inte efter någon absolut sanning utan tolkar materialet utifrån våra teorier (Johansson, 2005, s. 45). Vi vill även betona

vår egen medvetenhet kring bakgrund, värderingar, tankesätt och resonemang vilka riskerar att påverkar hur vi tolkar artiklarna. Vi är båda svenska, vita, unga tjejer och studerar jämställdhet och mångfaldsutveckling, vilket påverkar hur vi väljer att tolka artiklarna. Dessutom bidrar vi till konstruktionen av *den Andre* genom att definiera det normativa och det avvikande (Johansson, 2005, s. 60). Aspekterna vi framfört, där berättelserna är influerade av sociala diskurser, värderingar, uppfattningar etc. är viktiga att ha i åtanke för vidare läsning.

## Urval

Vi har dokumenterat och analyserat ledare från Sveriges största ledarskapstidning *Chefs* utgåvor från perioden år 2012 och 2013, för att få en överblick av Sveriges ledare. Valet av mediet *Chef* grundar sig på deras huvudfokus av chefer och ledare i Sverige, vilket blir en intressant inblick för vår studie.

De valda artiklarna är längre reportage där personliga karriärshistorier och berättelser om ledare förmedlas. I samband med insamlingen av material och vårt förarbete, rannsokade vi oss själva genom självreflektion för att medvetandegöra egna föreställningar kring diskurserna ledarskap, makt och sociala konstruktioner. Detta för att skapa en neutral grund och förhindra personliga åsikters inverkan i analysen.

Efter att dokumenterat alla 52 ledare valde vi ut två stycken som vi ansåg konstruerades i enlighet med den svenska normativa ledaren och två som framställdes som avvikande från den svenska ledaren. Följaktligen gjordes det för att kunna föra en grundlig analys och jämföra hur ledarskapet presenteras utifrån den normativa respektive avvikande synen på ledarskap. Utifrån vår dokumentation var majoriteten av artiklarna framställda i enlighet med den normativa uppfattningen. Det fanns flest reportage (32 stycken) som representerade den normativa konstruerade bilden av en svensk, vit, medelålders man. Resterande 20 reportage handlade om kvinnliga ledare och en man med annan etnicitet vilka utgör definitionen för de som konstrueras som avvikande. Nedanför sammanfattar vi i korthet artiklarna av de fyra ledarna vi valt ut. Vi vill dock poängtera att det är grundat på författarna till artiklarnas egna tolkningar utifrån intervjuerna de fört.

Vårt första val av artikel som konstrueras som avvikande är ett reportage om *Ida Backlund*. Hon är en ung, vit 28-årig tjej från Umeå som har startat hårförlängningsföretaget Rapunzel. Artikeln framställer Ida som en ung kvinna med en historia kring hur hon vänt

motgångar, som hon stött på vid grundandet av företaget, till framgångar. Under intervjun berättar hon även för författaren om problem som uppstår med att kombinera privatlivet med karriären.

Det fanns ett reportage som framställdes extra avvikande i vår dokumentation av ledarna, nämligen reportaget med den *enda* personen med en annan etnicitet - *Farhad Jabbari*. Farhad Jabbari är en 37 år gammal man med ursprung från Iran, nuförtiden VD för träningscentret SATS. I intervjun berättar han sin livshistoria om flykten från Iran till Sverige och de motgångar han mötts av i sin barndom.

Valen för ledarna som genom artiklarna konstruerats i enlighet med normen för en svensk ledare uppstod inte lika självklart då många av berättelserna var snarlika varandra. Vi blev intresserade av en intervju med *Jan Helin* som är ansvarig utgivare och chefredaktör för den svenska tidningen Aftonbladet. Jan är vit, svensk och 46 år gammal. Artikeln beskriver hur Jan hanterat näthatet som han utsatts för de senaste åren. Författaren belyser Jan som både utsatt av näthatet men också auktoritär i sin ledarroll. Där han porträtteras i form av maktrelaterade bilder som visar Jan i en mörk miljö med bister min och foton tagna underifrån.

Den andra manliga ledaren vi valde var Percy Barnevik som är en pensionerad ledare och VD som verkat inom bland annat Skanska, Sandviken och Asea. Artikeln berättar om Percys tidiga ingång till karriären och beskriver honom som otålig och snabb. Artikeln fokuserar på en handbok för chefer som Percy har författat som sammanfattar de erfarenheter som hans liv som ledare har givit honom. Författaren framhäver Percy som en auktoritär ledare då han alltid satt företaget och arbetet i första hand vilket resulterat i stark kritik från medarbetare och media.

## **Studiens grundpelare**

Genom den kritiska ledarskapsforskningen studerar vi vilken inverkan normer och avvikelser har för konstruktionen av ledare utifrån mediet *Chef*. Våra teorier har sin grund i den kritiska ledarskapsforskningen där vi ifrågasätter och analyserar ledarskapets uppbyggnad. Detta då vi vill ta oss bakom de redan väsentliga ledarskapsteorierna som ofta riskerar att beskriva ledarskapet ur ett ensidigt perspektiv. Med narrativ analys får vi en djupare förståelse för hur ledarna konstrueras genom deras historier och kan gå bakom den ytliga bild som presenteras vid en första anblick i artiklarna. Då det finns en norm kring synen på ledare studerar vi våra

narrativa analyser genom mönster kring normer, avvikelser och konstruktioner. Således blir normer och avvikelser ett huvudtema i vår kritiska ledarskapsforskning. I följande avsnitt presenteras de teorier som varit viktiga för vår analys.

## Kritiska ledarskapsteorier

Ledare tenderar många gånger erhålla en övermänsklig roll med makt och förmåga att utföra stordåd. Denna syn på ledarskap må vara något naiv och frågan kan ställas i vilken utsträckning det behövs eller är nödvändigt att ha en ledare. Många gånger behöver ansvaret delegeras ut över flera parter och rollen mellan ledare och följare bör vara mindre hierarkisk. Ledarskapsforskningen är utbredd och det finns många teorier kring hur bra ledarskap ska utövas. Ledarskap har tagit över som en av de dominanta sociala myterna av vår tid och dessutom skapat ökat intresse att sätta ny etikett på ledarskapsarbetet för att få det mer modernt och imponerande. Alvesson och Spicer (2012) problematiserar uppsjön av ledarskapsteorier och förflyttar sig bakom den naiva synen på ledarskap. De vill synliggöra de negativa konsekvenserna av ledarskapsteorierna och det som sker i praktiken som ofta är maskerat i dagens ledarskapsbesatta kultur (Alvesson & Spicer, 2012, s. 368-369).

Den stora makt och tilltron som tillsätts ledare och ledarskapet behöver bli kritiskt ifrågasatt. Det är viktigt att utveckla en kritisk medvetenhet till ledarskapskonceptet. Ett sådant engagemang ifrågasätter hur värdefulla relationers auktoritet kan bli producerade, reviderade och begränsade. Det är svårt att hitta en balans och universella lösningar finns inte (Alvesson & Spicer, 2012, s. 368).

En nyckelaspekt av makten som ledarskapet innefattar är att det konstruerar ett visst auktoriserat språk och en idealiserad position av att vara en "ledare". I mycket ledarskapslitteratur råder en heroisk och maskulin syn på ledarskap som ofta är förskönad för såväl ledare som ledda. Den angenäma bild som stor del av ledarskapslitteraturen målar upp, får oss att förankra ledarskap med makt och dominans, vilket tillåter ledare att uppleva sin annars gråa vardag som något spännande och grandióst. Det råder flera tveksamheter kring konceptet ledarskap, bland annat pågående strider kring *vem* som anses vara en lämplig ledare, *var* ledarskapet behövs, *hur* det ska utövas och *vad* ledarskapets egentliga funktion är (Alvesson & Spicer, 2012, s. 374).

Alvesson och Spicer (2012) vill uppmuntra till balans mellan autonomi, kollektivt ansvarstagande och utförande av organisatoriska produktiv, resultatorienterade relationer och handlingar. Användningen av hierarki och ledarskap kan ses som supplement, möjligtvis ett

undantag från den normala praktiken som en organiserande princip, sekundärt till autonomi och samarbete (Alvesson & Spicer, 2012, s. 380-381). I stället för att ha en ledare som leder människor mestadels av tiden, hade man kunnat föreställa sig att autonomi och stödjande horisontella relationer i kombination med organisatoriska strukturer, kulturell mening och normer styr det mesta på arbetet. Däremot förespråkas ett tillfälligt ledarskap som nödvändigt eller positivt.

Att tala om influerande processer och medarbetarskap eller organiserande processer istället för ledarskap kan eventuellt förstärka den ideala versionen och uppkomsten av initiativ utan att reproducera idén om någon annan (ledaren) som tydligt står över andra (de ledda). Förhoppningen är att få en mer avslappnad roll där ledare leder efter uppmaning, snarare än att jämt och ständigt försöka påverka sitt ledarskap (Alvesson & Spicer, 2012, s. 383).

Alvesson och Svenningsson (2010) diskuterar maktrelationen mellan ledare och följare. Deras teori baseras på hur ledare egentligen inte har den essentiella makten utan i stället erhåller den i och med de underordnades acceptans. De underordnade bekräftar och skapar ledarens makt då de själva väljer att följa den valda ledaren. Detta betraktas som ett socialt och relationellt perspektiv där efterföljarna blir medproducenter av ledarskapet i och med interpersonella relationer och asymmetriska inflytandeprocesser. Ledarskapet som ledaren agerar efter blir således ett resultat av en gemensam uppfattning om ledarskapets karaktär (Alvesson & Svenningsson, 2010, s. 46-47). Vidare förklarar det hur ledares makt och ledarskapets karaktär kommer till uttryck genom andra personers uppfattningar och föreställningar kring ledaren och ledarskapet. Uppfattningar om ledarskap är således något som konstrueras socialt genom andra personers förmåga att tolka och bekräfta en specifik ledare. En social konstruktion som är väl inetsad i organisationer och även i samhället har en stark tendens att reproduceras vidare. Det finns en problematik i att ledarskapet ses som om ledaren har en viss uppsättning egenskaper eller en specifik social position (Alvesson et al., 2009, s. 49-50).

Kanter (1977) enligt (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s.51) diskuterar även begreppet makt när det handlar om att få saker och ting gjorda, det vill säga mobilisera resurser och uppnå framtida mål. Nya chefer framstår ofta som auktoritära, övervakande, kritiska, detaljerade, effektiva och ständiga slavar under byråkratin. Denna bild representerar dem som genom maktlöshet inte har kommit in i sin roll på arbetsplatsen ännu utan genom sina handlingar eftersträvar respekt från andra. Personer vill oftast arbeta för dem som uppfattas som vinnare än de som uppfattas som förlorare, vilket får konsekvenser för dem med makt och är betydande för både män och kvinnor. När kvinnor blivit etablerade i sina

roller som maktutövare och definierats därefter kategoriseras de inte längre i samma utsträckning efter sitt kön (Kanter i Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 51). Grupper med hög status försöker att institutionalisera sin position, oftast genom att anta och upprätthålla regler som bevarar deras status. Det är därför svårt för kvinnor och minoriteter att klättra i karriären och nå toppositioner. De som sitter på makten vill oftast inte släppa den (Connelley & Elmes, 2005, s. 153-154). Makt är därför direkt kopplat till över- och underordning där sociala faktorer inverkar på personers statuerade förmåga att nå framgång i karriären.

Ledarskapsforskningen producerar regelbundet teorier kring ledarskap som oftast bidrar till en reproducering av ledarskapsbilden som ett komplext begrepp. Forskare har därför börjat uppmärksamma kritiska ledarskapsteorier där sociala konstruktioner förklarar ledarskap och dess komplexa identitet (Fairhurst & Grant, 2010, s. 177). Dessa kritiska ledarskapsteorier poängterar ledarskapets mångfacetterade betydelse, där ledarskapet inte kan förklaras ur enbart ett enda perspektiv eller väsentlig vetenskaplig teori. Detta då ledarskap kan tolkas på flera olika sätt vilket resulterar i en bred förståelse av perspektivet. Från ett socialt konstruerat perspektiv går det därför att forma och förstå ledarskap på ett helt nytt sätt än det som förväntas vara det traditionella. En viktig aspekt till detta är det som särskiljer konstruktionen av social verklighet och vidare den sociala konstruktionen av verkligheten samt maktdynamikens inverkan på sociala konstruktioner (Fairhurst & Grant, 2010, s. 181-195).

Sociala konstruktioner uppstår då antaganden formas i interaktion mellan och med sociala agenter. Verkligheten är inte någon absolut vetenskaplig sanning utan består snarare av flera sanningar som i sin tur tolkas olika. Dessa sanningar blir levande genom formande av helheter, förhandlingar av mening och möjligheter att förverkliga påståenden. På detta sätt uppstår och reproduceras föreställningar och strukturer inom organisationer som kan förhålla sig stabila eller förändras då sociala interaktioner tillåter det (Fairhurst & Grant, 2010, s. 174). Ledarskap kan således antas som en rekonstruerad sanning som påverkas genom interaktionen av sociala aktörer.

Socialt konstruerat ledarskap kan uppfattas ur två olika perspektiv där det första innefattar en sammanhängande syn där fokus riktas mot ledarens personlighet, ledarstil och beteende som i sin tur bestämmer följarnas förmåga att handla och tänka. Det andra perspektivet handlar om ledarskapet som en rekonstruerad verklighet där ledarskapet bestäms utifrån relationer av sociala aktörer (Fairhurst & Grant, 2010, s. 175). Analytiker väljer därför oftast att studera ledarskap utifrån sociala konstruktioner än att utgå från väsentliga teorier för

att genom kommunikativa vägar granska detaljer och variationer av ledarskapets komplexa förståelser (Fairhurst & Grant, 2010, s. 175).

Kommunikation är en betydande faktor när det handlar om konstruktioner av ledarskap. Kommunikativa medel som media, tidningar och bakomliggande diskursiva analyser påverkar starkt ledarskapets funktionella bild. På grund av detta kan ledarskap inte sägas finnas i en specifik persons personlighet då sociala konstruktioner skapas genom sociala interaktioner och diskurser av sociala aktörer (Fairhurst & Grant, 2010, s. 175). Sociala konstruktioner uppmärksammar även hur språket inte avspeglar verkligheten utan snarare utgör den, vilket betyder att kommunikativa medel spelar stor roll för konstruktionen av ledarskap och hur det tolkas av andra (Fairhurst & Grant, 2010, s. 174).

## Normer och avvikelser

Genom att kategorisera människor i olika sociala grupper uppstår ett klassificeringssystem där samhället och samtida organisationer utvecklas. Kategorierna kan vara synliga eller osynliga både för grupper och för enskilda personer, något som organisationer utnyttjar och fortsätter att existera genom kategorisering av personer efter subjekt och objekt. Subjekt är dem som antas som naturliga och överlever genom en ständig reproduktion av det normala, som bidrar till en långsiktighet inom organisationen. Kategorisering kan även bidra till uppkomsten av fördomar och diskriminering inom organisationers strukturer där förutfattade meningar ger upphov till vilka personer som är accepterade och bör prioriteras. Klassificeringssystem som uppfattas naturliga bidrar till att personer infogar sig inom den sociala konstruktionens och kategoriseringens mall och reproducerar den sociala positionen. Inflytelserika personer definierar då sin egen makt och stärker den därefter (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 36-38).

Kategorier är även det som skapar strukturen för människors liv och vardag. Detta kan innefatta symboler som klädsel, beteende och val av boende. Dessa kategorier kommer till liv och inpräntas bland människor på grund av medlemskap i samhället som bidrar till sociala konstruktioner (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 36-38). Symboler kan delas in i verbala och materiella handlingar. De verbala symbolerna kan vara slogans, historier, manualer etc. De materiella symbolerna utgörs av datorer, fabriker, kläder, bilar etc. Dessa symboler vill inge en viss känsla, kultur eller uttryck och skapar mening för organisationen. Handlingar som symbol kan förmedla något vi gör, exempelvis hur vi leder, bestraffar eller



håller i ett möte. Vidare kan symbolerna bidra till en direkt förmedling av makt och hierarki (Salzer-Mörling, 2009, s. 361).

Förutom symboler är utnyttjandet av metaforer en annan metod för hur ledare konstrueras. Metaforer är en beskrivande teknik som uppstår då en term, oftast med en källa, leds till en annan typ av mening då ett begrepp byts ut mot ett annat (Alvesson & Spicer, 2011, s. 34). Metaforer är viktiga organisatoriska delar när det handlar om fundering och tal kring komplexa fenomen. Det innebär att studier av metaforer relaterat till ledarskap kan underlätta förståelsen av ledarskapets mångtydiga meningar och förstå det på helt nya sätt (Alvesson & Spicer, 2011, s. 31-32).

Makt och förtryck är direkt kopplat till kategorisering på grund av relationen till över- och underordnad (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 39). Negativa attityder, stereotyper och diskriminerande beteenden bidrar till att skapa *den Andre* genom social interaktion (Connelley & Elmes, 2005, s. 149-150). ”Den Andre” framställs när ”den enda” betonar sig själv som den ”den enda”. Detta då begreppen blir verkliga när andra erkänner det som riktigt och inte kämpar emot (Simone De Beauvoir, 1949:2008, s. 27).

Kategorisering av individer enligt sociala grupper kräver flertalet viktiga psykologiska funktioner, inkluderat att assistera i känslolöshet och bistå med självkänsla. Sociala grupper eller kategorier kan inkludera exempelvis etnicitet, kön och ålder. Individer definierar sig själva i termer av inne-grupp stereotyper i form av status, prestige, behov, mål, attityder, normer etc. Således hjälper själva akten av social klassificering och identifikation individer att definiera sig själv och andra inom den sociala miljön. Detta genom att svara på frågan vem man själv är för att förmedla en positiv syn av dem själva som ger självkänsla. Individer tenderar även att identifiera sig själva med en grupp som är framgångsrik och har mycket prestige i organisationen (Connelley & Elmes, 2005, s. 151-152).

När en social kategori av en grupp är lågt representerad på en arbetsplats eller i en särskild situation riskerar personen från kategorin att definieras som *token*. Begreppet innebär att personen ensam får representera den avvikande kategorin oberoende vad hon eller han gör. Exempelvis kan en kvinna i en organisation bli betraktad som token genom att vara ”ett fruntimmer” medan en man kan få utstå samma avvikande känsla genom att ha en annan etnicitet än svensk. Det finns tre villkor för *token*; synlighet, kontrast och assimilering. Personen *synliggörs*, något som kan anses som positivt i bemärkelsen att personen uppmärksammas inom organisationen. Däremot synliggörs personen snarare för sin avvikande kategori än för sin prestation. *Kontrast* innebär att personer som tillhör den normala kategorin genom ett visst avstånd håller *token* utanför för att lättare kunna definiera

sin egen identitet och gemenskap. Det tredje villkoret *assimilering* betyder att *tokens* personliga egenskaper inte uppfattas utan i stället stereotypiseras och generaliseras efter sociala konstruktioner (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 52). Den sociala rollen har därför stor betydelse relaterat till karriärmöjligheter där avvikande roller sätts i kontrast till det som definierar det normala inom organisationer.

De "avvikande" grupperna, det vill säga kvinnor och andra minoritetsgrupper, har få förebilder och har begränsat personligt stöd än vad som är nödvändigt för framgång. Det krävs något extraordinärt hos "avvikande" personer för att de ska kunna lyckas. Många kvinnor och minoriteter tror inte att de är kapabla till att lyckas eller nå samma positioner som deras vita manliga kollegor kan. Det är bevisat att etnicitet och kön påverkar ens uppfattning kring själv effektivitet vilket bidrar till att statuskillnaderna kvarstår. Exempelvis har vita män tydligt starkare uppfattning av personlig kontroll och självbestämmande än minoritetsgrupper. Maktskillnader i samhället utgör även rötterna för skillnaderna i själv effektivitet som bevarar statuskillnaderna i organisationer (Connelley & Elmes, 2005, s. 155).

För att bli en etablerad ledare krävs att personer väljer att följa och underordna sig ledarens makt. Ledare behöver därför anta och utvecklas enligt den rätta ledarstilen för att nå framgång. Två teorier kring detta är hur man som individ antingen föds i rollen som ledare och därmed blir socialt formad av miljön eller genom rationalisering av självet blir ledare genom att själv arbeta för det (Kallifatides, 2009, s. 200-202).

Normen för arbete inom organisationer relateras oftast till män då män historiskt varit dem som försörjer familjen. Eftersom män enligt traditioner varit synonymt med människa blev mannen symbolen för normen i arbetslivet. Då organisationsstudier mestadels utforskade män var det också en bidragande faktor för att stärka mannen som norm och den rådande könsblindheten som historiskt inte har studerats förrän på 1970-talet (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 45).

Människan kämpar i livet för att frigöras och genom projekt och livsval utvecklas i samhället. Personer som konstrueras i enlighet med "den Andre" stöter ofta på hinder på vägen för att nå den frihet som borde vara självklar för alla (Simone de Beauvoir, 1949:2008, s. 37). Vilket relateras till innebörden att kvinnor har ett så kallat glastak som försvårar deras karriärsväg (Bolman & Deal, 2012, s. 412-414).

Föreställningar kring arbeten som anses maskulina respektive feminina är viktiga att belysa i relation till sociala konstruktioner. Strukturer, processer och praktiker inom organisationer anses oftast som kulturellt maskulina och till en viss grad ibland även feminina (Alvesson och Due Billing, 2009, s. 111). Könsperspektiv inom företag visar hur kön snarare

konstrueras som resultat av handlingar som leder till organisering än dess verkliga orsak. Studier kring kön och organisation visar hur organiseringen inom organisationer bidrar till ojämlikheter och segregering mellan kön i förhållande till arbete, lön och status. Detta då kulturella bilder relaterat till kön och identitet uppstår och sprids inom organisationer och bidrar till konstruktioner av olika former av avvikelser (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 46).

För en vidare beskrivning lyfter R.W. Connell (2008) fram olika uppfattningar kring genus och framför allt kring olika maskuliniteter. Maskulinitet går att dela in i flera delar och beskrivas ur olika maktperspektiv. Två av dessa perspektiv är det hegemoniska idealet och det marginaliserade maskulinitetsidealet. Den hegemoniska mannen betraktas som idealbilden av en man som maktfull och dominant och är ofta förebilden för hur andra män vill uppfattas med fokus på ett välbyggt yttre, karisma, rikedomar och ofta berömmelse (Connell, 2008, s. 115).

Den marginaliserade mannen kan också tillhöra det hegemoniska idealet men samtidigt på grund av aspekter som ras eller klass marginaliseras och uppfattas som avvikande. Däremot finns det undantag även här där vissa avvikande personer blivit auktoriserade och därför blivit symboler för framgång trots sina avvikelser. Genom hegemoni-dominans-underordning och samarbete-marginalisering-auktorisering går det att analysera olika typer av maskuliniteter och därmed förstå konfigurationer i praktiken som påverkar uppkomsten och reproduktionen av sociala konstruktioner (Connell, 2008, s. 118-119).

Enligt postkoloniala teorier samlas makt kring vissa kategorier och utövas därefter mot andra. Postkolonial teori handlar om den västerländska kulturens benägenhet att underordna andra kulturer, i ett både politiskt, kulturellt och ekonomiskt perspektiv som påverkar sociala processer och föreställningar (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 80).

Personer med annan etnicitet tenderar hamna i ett gränsland mellan sitt hemland och det land man flytt till. *Diaspora*, som på grekiska betyder utspridning, är ett förhållande för folkgrupper som lever utanför sitt ursprungsområde (ne.se, diaspora). "När en person säger sig ha en viss specifik identitet, är detta en medveten handling som syftar till att ge mening åt 'jaget' i förhållande till det levda 'sociala' på grund av den relativa dunkelheten i det psykiska livets inre konflikter" (Brah, 2004, s. 194-195). Människor är spridda över flera sociala och psykiska gränser där en stark längtan efter att höra hemma är en längtan efter tillhörighet och trygghet. Diasporarummet innefattar därför identitetskänslan som är fångad mellan olika zoner och önskan om att återvända till det som tidigare uppfattades som tryggt även då det

inte finns några garantier att det är likadant som det varit förut. En problematik där personen fastnar i ett tomrum över vad som egentligen är "hemma" utifrån aspekter kring känslor av trygghet, tillhörighet, hemhörighet och identitet. Diaspora är därför ett identifikationsförlopp som rör sig över flera geografiska, psykiska och kulturella gränser (Brah, 2004, s. 201-204).

Enligt studier har minoriteter svårare att få arbete. Det finns en växande skiljelinje mellan majoriteter och invandrade etniska minoriteter gällande tillgången till arbete, bostad, utbildning och politiskt deltagande (Ålund, 2004, s. 29, 31). Problemet hänger samman med samhällsliga konstruktionen av "den Andre" som konstrueras som en motbild av det normativa (Ålund, 2004, s. 46-47). Social konstruktion av etnicitet hänger samman med globala processer, kulturell hierarkisering, diskriminering och social utestängning (Ålund, 2004, s. 49). Avslutningsvis utgör ovanstående teorier viktiga grundpelare för studiens vidare analys.

## Fyra berättelser om ledare

Syftet med dokumentationen av samtliga ledare i tidningen *Chef* var att stärka teorin att avvikande ledare legitimerar sitt ledarskap genom personliga berättelser, medan de normativa ledarnas artiklar snarare fokuserar på deras ledarskap. Av de totalt 52 dokumenterade ledarna var 33 män och 19 kvinnor, varav en av männen har en annan etnicitet vilket gör honom avvikande. Majoriteten av ledarna kom från Stockholmsområdet, hade familj samt uttryckte tydliga ledarambitioner. Hela 79 procent av männen presenterades i enlighet med normen för en svensk ledare där artiklarna endast handlade om deras karriär och ledarskap här och nu med fokus på ledarskapsstrategier eller organisationsförändringar. Endast ett fåtal av de manliga ledarskapsartiklarna hade inslag av personliga berättelser, vilket kan göra dem delvis avvikande. Av dessa avvikande berättelser framkom bland annat att personerna inte blivit "födda in i rollen" som ledare utan med exempelvis annorlunda klassbakgrund skapat sin ledarroll i praktiken.

Under granskning av de kvinnliga ledarskapsartiklarna utgjordes 53 procent av personliga berättelser, resterande handlade endast om ledarens karriär eller ledarskap här och nu. De personliga berättelserna förmedlade exempelvis svårigheter med kombinationen familj och karriär, dramatiska livshändelser eller dålig självkänsla vilket påverkat deras ledarkarriär. Resterande del av de kvinnliga artiklarna presenterades i enlighet med den normativa synen, där artiklarna framställde kvinnorna som etablerade ledare med framgångsrika karriärer. En

möjlig slutsats kan vara att när kvinnorna väl lyckas bli etablerade närmar de sig en konstruktion i enlighet med sin sociala roll som ledare i stället för sociala kategorier (se Bilaga 2).

Det finns ett svagt samband mellan de kvinnliga ledarskapsartiklarna i större utsträckning handlar om personliga berättelser än bland de manliga artiklarna som snarare handlar om ledarskap utan att berätta något personligt. Trots att procentsatsen för de avvikande i relation till vår teori om personliga berättelser utgör ungefär hälften, anser vi ändå att det finns ett mönster. Även om vi i enlighet med dokumentationen hade önskat ett tydligare mönster för att kunna dra tydligare paralleller, anser vi ändå att teorin till viss del överensstämmer.

De fyra artiklar som vi valt att analysera i enlighet med narrativ metod utgör däremot tydliga exempel som förstärker vår teori. Nedan följer en sammanfattning av våra narrativa analyser för artiklarna. Vi börjar med att presentera de två ledare som genom artiklarna konstrueras som normativa för att sedan avsluta med de två ledare som konstrueras avvikande genom artiklarna. Inledningsvis presenteras en beskrivning om artikelns innehåll och avslutas i narrativa tolkningar. Vi vill tydliggöra att författarnas framställning av artiklarna har en stor inverkan kring uppfattningen av ledarna.

## Percy Barnevik - en berättelse om ett starkt ledarskap som präglat en rad stora företag (Steneberg, 2013, s. 44-49)

*“Jag vill erkänna det som jag missbedömt, lära av misstagen och av kamper som jag förlorat saker som gått åt helvete. Jag har lett jätteföretag som vd eller ordförande i så många branscher”* (Ur Percys artikel).

Artikeln är författad av Kristofer Steneberg och handlar om Percy Barnevik, en av Sveriges tyngsta makthavare genom tiderna. Han har suttit på flera stora poster och varit ledare 40 år i näringslivet, bland annat på företag som Skanska, Asea och Sandviken. Nu är han 72-år gammal och har precis skrivit en bok om ledarskap baserat på sina egna erfarenheter. Boken består av 200 råd och praktiska tips om företagande, ledarskap, effektivitet, organisation, affärer och ägande. Percy har utfört stordåd under sin karriär men också begått många misstag som han i sin handbok kan skildra för att beskriva ledarskap ur sitt perspektiv utifrån ett liv av lärdomar. I början av sin karriär ansågs han inte vara någon bra ledare utan var väldigt otålig, hade bråttom och avbröt folk. Hans hårda arbete med 90-timmarsveckor har slitit på honom. Han har nyligen överlevt hjärtattack och stroke och har ett nyopererat knä. Berättelsens

skildras i både nutid och dåtid. Intervjun äger rum i Percys hem i London där han numera bor. Dåtiden skildrar hans tid som ledare. Berättelsen ger en inblick i hur Percy var som ledare, där främst Percy själv får berätta hur han agerat genom åren och hur han konstruerat sitt ledarskap.

Percy har varit en skarp ledare som varit väldigt snabb på att ta beslut och framföra åsikter. Han har inte klarat av långsamma människor, hållit ett högt tempo och satt stora krav på sina medarbetare. *“Hårt belastade chefer är bra chefer”* anser Percy. För att utöva ett framgångsrikt ledarskap måste arbetet och företaget prioriteras väldigt högt enligt Percy. Hans åsikter kring detta har även bidragit till kritik då andra upplever honom som hänsynslös när företaget kommer i första hand. Percy har inkräktat på andras fritid och att tycker chefer alltid ska vara tillgängliga. Bland annat tvingade han några tyska direktörer att installera fax i sina hem för att öka tillgängligheten.

Motståndarna, antagonisterna, i artikeln är bland annat media och det tyska facket. Percy har genomfört många organisationsförändringar vilket inte alltid varit så populärt. *“Facken i Tyskland tyckte att jag var en djävul och jämförde mig med Gustav Adolf under 30-åriga kriget, som de till slut knäppte”* (Ur Percys artikel). Men sedan kunde han bygga upp ett förtroende med tyska facket igen. År 1991 skrev tidningen Ledarskap följande om Percy: *“Bilderna av övermänniskan skrämmer till och med dem som står över honom i styrelserna. Han är överlägsen i sin kunskap och förmåga och drar sig inte en sekund för att demonstrera den”* (Ur Percys artikel). Liknande tongångar fick han i Veckans Affärer och Affärsvärlden. Andra pressklipp från 80-talet har rubriker som; *“Sandviks unga lejon”, “Aseas man knappast omtyckt”* och *“Barnevik - en omänsklig chef”* (Ur Percys artikel).

Intrigen i artikeln är Percy som en stark ledare men att han däremot får utstå kritik på grund av sin ihärdighet när det gäller att sätta företaget först. Genren i artikeln är komedi då han idag är en pensionär som sammanfattat sina erfarenheter i en bok. Artikeln har en underliggande kritisk syn om Percy och skriver bland annat; *“När Fan blir gammal blir han religiös, heter det”* (Ur Percys artikel). Percy har haft en väldigt framgångsrik karriär men verkar varit mindre omtyckt av en del av sin omgivning på grund av sin hårda och omänskliga sida. Det finns en skeptism kring hur Percy går från den hårda, skarpa och effektiva ledaren till att bli den som ska tipsa andra på hur ett framgångsrikt ledarskap ska gå till.

Artikeln präglas av ett tematiskt tema där fokus läggs på Percy som ung ledare, Percys karriärväg och Percys liv nu – där han sammanfattar ledarskap i en handbok. Frekvenserna är indelade i sammanhang där situationer beskrivs utifrån händelser där Percys ledarskap beskrivs utifrån handlingar han utfört samt hans egna förklaringar till detta. Berättelsen

hoppas i tiden från hur Percy var som dåvarande ledare till huset i England där intervjun äger rum och tillbaka till hans ledarskap och hur han tänkt när han skrivit sin bok.

Då författaren tolkar från intervjun och skriver ner så är det en metanarrativ berättelse, alltså återtolkad från Percys egna ord. Den slutgiltiga texten domineras däremot av den som trycker artikeln. Men Percy kan själv välja vad han vill säga och inte och författaren likaså välja vad han vill skriva och inte av det som framgått under intervjun. Avståndet mellan Percy och artikeln är nära då han själv har haft tillfälle att kommentera. Dessutom utgörs artikeln av citat från Percy vilket gör att avståndet inte blir så stort. Percy talar illa om journalister vilket möjligtvis författaren ogillar då han själv tillhör samma grupp.

En diskurs i artikeln är att Percy varit väldigt framgångsrik och skarp vilket han inte stuckit under stolen med för andra. Under sin karriär var han personen som visste bäst och övertygade folk tills de blev tysta. Ingen vågade säga emot honom. Dålig konjunktur i samhället är en annan diskurs som kan påverka ledarskapet då ledare uppfattas som hjältar om det går bra och får ta smällen om det går dåligt. Beslut i relation till ekonomi och marknad kan slå tillbaka på honom själv då han sätter företaget först. Krispunkterna som finns i berättelsen är då Percy varit väldigt sträng och andra människor blivit stumma. Percys identitet skapas som en otålig ledare som tar drastiska beslut, till idag som en man fullt av ledarskapsfarenheter.

## Jan Helin - en berättelse om hur ledaren för Aftonbladet hanterar näthat (Fleur, 2013, s. 52-56)

*”Det är en komplex känsla. Man ska inte trycka undan känslorna, men man vill inte heller vara ett offer. Jag känner mig mest trött på att förhålla mig till det. Jag har läst vad de har skrivit, jag har sett allt. Vad kan de säga mer?”* (Ur Jans artikel)

Artikeln är författad av Calle Fleur och handlar om näthatets påverkan på Jan och hur han väljer att hantera det. Jan är ansvarig utgivare och chefredaktör på den svenska tidningen Aftonbladet. Han framställs som en normativ man med makten att välja vilka artiklar som ska publiceras för svenska folket, något som har resulterat i kritiska uppfattningar och näthat. På grund av detta har Jan fått utstå ett flertal personangrepp som syftar till hans åsikter men också till hans utseende, personlighet och handlingar. Näthatet beskriver Jan som en sliskig, opålitlig och dryg översittare med oljigt hår. Kommentarer mot honom har blivit en del av vardagen som bidragit till att han inte längre väljer att läsa kritiken som riktas mot honom. Jan menar att han har kommit till det stadiet då han inte längre bryr sig om andras åsikter om

honom. Samtidigt poängterar han känslan av trötthet över situationen och maktlösheten att inte kunna ta sig ifrån näthatet som drabbar de med makt att publicera material som tar ställning till samhällsliga diskurser.

Fokus är på uppståndelsen kring näthatet som var som störst våren 2013 då tv-programmet Kalla Fakta gjorde en dokumentär kring det. Jan menar att han själv inte längre bryr sig om vad som skrivs utan tycker mest det är synd att människor är idioter nog att handla som de gör. Jan är dock väl medveten om sin roll som ansvarig utgivare och konsekvenserna hans position medför. Varenda handling Jan väljer att utföra väcker en typ av kritik som i sin tur för med sig konsekvenser. Det allra största hatet kommer från Sverigedemokrater som agerar efter samhällsliga åsikter som publiceras i Aftonbladet. Vidare uttrycker han sin oro för den kvinnliga kollegan Åsa Linderborg som på grund av sitt kön har fått utstå hat som resulterat i personangrepp.

Författaren träffar Jan i hans arbetsrum på aftonbladet. Arbetsrummet ser ut som en glaskub med en stor guldmakrill på väggen. Konversationen mellan intervjupersonen och Jan kan beskrivas som rapp och macho med uttryck i form av svärord för att ge styrka i diskussionens teman. Det övergripande temat är näthatet och Jans ställning till det. Varaktigheten kretsar kring våren 2013 där olika frekvenser bäddas in i form av familjen med två barn i en spännande ålder, sin kvinnliga kollega, kollegor som får hans humör att hållas uppe, konsten att vara ledare samt hur Jan väljer att hantera näthatet.

*“Nu är det dags att dra fram det allra smutsigaste skvaller om Sveriges svin nummer 1: Jan Helin.*

*Gärna något som kan driva på en skilsmässa eller liknande” (Ur Jans artikel)*

Författaren väljer att först presentera kritiska kommentarer om Jan vilket skapar en mörk bild av personen som ska porträtteras. Kommentarer i kombination med artikelns bilder där Jan sitter i ett mörkt rum med mörka kläder förstärker intrycket. Han har en bister min inramat av mörkt hår och på en annan bild står han i en mörk miljö under en bro som förstärker den mörka men även maktfyllda effekten i artikeln. Under intervjuens gång mjukas dock porträttet av Jan upp då en mer mänsklig bild presenteras av en man som är trött på situationen, uppskattar tiden han kan spendera hemma med familjen och den uppskattning han upplever då han efter hård kritik tillsammans med sina arbetskollegor kan skratta och diskutera frågor av verklig betydelse. Han betonar även vikten av att agera stark ledare genom att leda och stötta kollegor på ett tydligt sätt utan att ta åt sig av den negativa kritiken. Avslutningsvis förklarar Jan sin trötthet som resulterar i att han inte längre bryr sig om det som skrivs. Han har sett allt och läst allt som skulle kunna skrivas och vill inte utsättas för mer.



Författaren dominerar intervjun då det är han som väljer vad intervjun ska innehålla. Dock äger intervjun rum i en för Jan trygg miljö i hans arbetsrum och Jan är huvudfokuset under hela intervjun. Både intervjupersonen och Jan är män och den mörka bilden som målas upp skapar trots det en känsla av att vilja presentera Jan på ett så verklighetstroget vis som möjligt, där läsarna i tidningen chef själva får välja sin egen tolkning om Jan. Detta eftersom näthatet förmedlar en mängd olika bilder som tolkar Jan som mörk och sliskig normativ man. Under intervjun mellan författaren och Jan visar Jan å andra sidan en bild av en trött, familjefar som enbart vill presentera sanningen. Då temat i intervjun är näthat handlar artikeln om hur Jan som ledare väljer att hantera det. Artikelns fokus är därför snarare på Jans val att leda här och nu i stället för en personlig framgångshistoria om hans karriär. Bilden som målas upp av Jan blir därför en uppfattning av en normativ man som är van att leda där hans maktfyllda position inte påverkar hans sociala roll som etablerad ledare. Trots att näthatet upplevs tråkigt på ett personligt plan är det inte något som påverkar hans roll som ledare.

Vidare väcker artikeln också frågan om Jans karriärsval i kombination med personligheten är en faktor som gör honom fulländad och kapabel att klara av arbetet som kritikens slagpåse. Det vill säga om normens förstärkande bild av Jan kan tolkas mer som en nackdel än en fördel kopplat till ledarskap. Eller om den normativa vita mannen med sitt ledarskap kan utstå slag och motgångar som i det här fallet uttrycks genom näthatet. Vi frågar oss om näthatet hade påverkat honom mer negativt om han exempelvis varit en kvinna, med tanke på hans kvinnliga kollega som fick utstå personangrepp på grund av sitt kön. Således väcks frågan om Jans sociala roll i enlighet med en normativ uppfattning som ledare, kan handskas med situationen och behålla sin roll som etablerad ledare och kanske även förstärka den, trots näthatets motstånd.

## Ida Backlund - en berättelse om ledaren som startat det framgångsrika företaget Rapunzel (André, 2013, s. 32-36)

*”Man säger att man behöver 10 000 h för att lyckas med något, må det vara företagande eller idrott, och jag la verkligen in de timmarna i företaget”* (Ur Idas artikel)

Artikeln är författad av Maria André och handlar om Ida Backlund, en 28-årig tjej från Umeå, som år 2007 fick en idé om att starta upp hårförlängningsföretaget Rapunzel. Första motgången uppkom när hon som 22-åring blev nekad lån, det efter att banken inte bedömt hennes företagsidé som hållbar. Men Ida lät sig inte dras ner, utan sporrades i stället av motgången. “Jag kände att jag ville visa henne.” Lösningen blev att hennes sambo Stefan

satsade en del av sitt sparkapital i utbyte mot delägarskap i företaget.

Första tiden blev tuff med långa dagar med löshår i hela lägenheten. Ida arbetade extra som receptionist på en camping och var kontaktperson åt en pojke med Aspergers syndrom. Samtidigt satsade hon allt och spenderade all övrig tid framför datorn med startandet av Rapunzel. Hon glömde helt bort sig själv och sin egen hälsa och ökade i vikt med 30 kg. Dock lönade sig det hårda arbetet och Rapunzel omsatte redan det första året 4,3 miljoner kronor. Idas vän som tröttnat på sitt vårdarbete blev anställd för att packetera varor som skulle skickas iväg, något som bidrog till att Idas arbetsbörda blev något förbättrad. Allt eftersom kunde Ida börja anställa fler och idag har hon 43 anställda.

Ida fick dottern Milla och var mammaledig i ett halvår innan det började klia i hennes entreprenörsfingrar, som fick henne att återvända och utveckla företaget vidare. Dock bidrog kombinationen med att driva företag, vara mamma och sköta hushållet till en separation med sambon Stefan. Ida menar därför att hon har fått offra mycket för att komma dit hon är idag. Hennes framtidsplaner är stora och tanken är att bli ledande och ta över löshårsmarknaden globalt, steg för steg. Däremot är Ida som person avgörande för företagets framtid vilket innebär att hennes främsta oro är att hon inte lyckas ta hand om sin egen hälsa på ett bra sätt. Kombinationen av privatlivet med familj och träning tillsammans med Rapunzel är en utmaning, men samtidigt något som måste fungera för Rapunzel och Idas framtida lönsamhet. Konflikterna och motståndarna i artikeln är mellan Ida och bankkvinnan samt mellan Ida och hennes dåvarande sambo. I berättelsen befinner sig karaktärerna i hemmamiljö, i Idas lägenhet där företaget tar fart och etableras. När företaget etableras på riktigt flyttas det till ett större kontor med lagerhyllor som är färgade i vitt. Det för att skapa ett stilrent intryck, något Ida anser är viktigt för att behålla den trivsamma och stiliga miljö hon utgår ifrån. Perioden då artikelns berättelse utspelar sig är från och med 2007 fram till 2013.

I denna ontologiska berättelse om Idas karriär skildras en kulturell diskurs om svårigheten för en ung tjej att få respekt inom näringslivet. Det råder en maktdiskurs och hierarkidiskurs mellan bland annat män, kvinnor och ålder. Vissa män kan inte acceptera kvinnors framgång, i det fallet var Ida och hennes sambo tvungna att gå skilda vägar. Kronotopen som strukturerar artikeln är Idas kamp att nå framgång i sitt företagande och karriärsväl, vad hon behöver ge upp för att nå framgång. En fråga att fundera över är om kvinnor oftast kämpar mer i motvind och med en annan betydelse än vad män gör?

Ida är en stark kvinna men hon fick hjälp av "den hjälpande mannen". Utan honom hade hon kanske aldrig kunnat starta ett eget företag. Ida förstärker sin kvinnlighet genom korta klänningar, långt hår och mycket smink. I artikeln pratar hon mycket om privatlivet, sin

vikt, sambo, dotter och hur hon ska parera privatlivet med karriären. Då författaren också är en kvinna kanske de haft lättare att identifiera sig med varandra. Vilket kan ha bidragit till en förstärkning av ett "kvinnligt samtal" bestående av privatliv så som relationer och vikt. Det finns en makt och hierarki mellan bankkvinnan och Ida. Även en hierarki mellan samhället som satt regler för hur mycket pengar som behövs för att starta företag och Ida som måste följa samhällets regler. Var hon för ung, för blond, hade hon fel kön för att få stöd av banken? Var det något annat som spelade in? Kändes det osäkert med en tjej som hade två jobb och arbetade 150 procent?

*Du kan inte få hela kakan om du är en ung tjej* säger bland annat denna berättelse om framgång, karriär och dess bieffekter. Genren som formar artikeln är svårigheter som kvinnor stöter på när de vill göra karriär. Idas identitet framställs som en stark, sårbar och feminin kvinna. Det går att fundera över om hennes feminina stil hade blivit accepterad om hon hade blivit ledare för ett företag som exempelvis bank där det inte handlar om löshår. Dessutom kan en reflektion göras över bilderna på henne där hon sitter på en stol med benen över ena stolsarmen. Var det fotografen eller Ida själv som valde att sitta så? Vad ska det signalera? "En snygg tjej med snygga ben?" "En framgångsrik affärskvinna?" Eller en annan bild där Ida går i korridoren med en klänning som slutar på halva låren och höga klackar. På en annan bild sitter hon ner och någon fixar hennes hår. Förmodligen vill hon se så snygg ut och att håret ska se så bra ut som möjligt då hennes företag säljer just löshår men vi vill ändå belysa bildernas karaktär.

## Farhad Jabbari - en personlig berättelse om ledaren för SATS

(Askeberg, 2013, s. 46-51)

*"Jag hade en egen bild av hur verkligheten såg ut, den bilden levde jag med, som en rustning"* (Ur Farhads artikel).

Artikeln är författad av Ingrid Askeberg och handlar om Farhad som kom som invandrare till Sverige i slutet av 1980-talet från Iran. Som tonåring växte han upp hos sin faster och farbror medan familjen till en början var kvar i hemlandet. Flytten till Sverige i samband med saknaden av hemlandet bidrog till problem med att anpassa sig till den nya vardagen. Det svenska språket, rutiner och nya människor resulterade i en skoltid präglad av mobbning i kombination med en inre osäkerhet och rädsla. Vändpunkten uppmärksammades i form av en lärare som visade att hon trodde på honom samt den nya kärleken till träningsformen Taekwondo. Kombinationen av dessa ledde till en inre trygghet som resulterade i beslutet att

studera på universitetet i Halmstad. Under sin magisterexamen upptäckte Farhad att det söktes en platschef till Halmstads träningscenter SATS. Han sökte, fick tjänsten och klättrade därefter i karriärstegen för att senare avancera till VD för SATS.

Artikeln följer Farhad från att han var 12 år till idag när han är 37 år gammal. Författaren beskriver Farhads kamp från en osäker pojke i ett främmande land till en trygg, lycklig och framgångsrik VD. Motståndet Farhad har mött i livet är den allmänna uppfattningen om invandrare från samhället. Artikeln förmedlar olika händelser från Farhads liv som påvisar motgångar som sedan vänts till framgångar. I skolan där han presenterade dåliga betyg gav hans lärare honom en chans att genom ett retoriskt tal vinna klassensuppmärksamhet. Genom att porträttera den svenska främlingsfientligheten gentemot invandrare fick Farhad toppbetyg och hittade en inre styrka. Samtidigt började han med hjälp av det nya intresset för träning hantera de inre upprörda känslorna som kretsade inom honom. Dessa två teman agerar som två grundpelare som lotsade Farhad vidare i livet till Halmstad och universitetsstudier.

Farhad besökte sin gamla hemstad Teheran i Iran när han var 25 år men kom till insikt med att han definierade sig som svensk "på riktigt." Den övergripande genren som artikeln förmedlar är förmågan att kunna upptäcka och utnyttja motgångar och sedan vända det till framgång. I Farhads fall som avviker från den svenska normen är motgångar något som uppmärksammas i artikeln eftersom livsberättelsen tyder på en stark förmåga att hitta sig själv och kämpa för sin egen dröm. Farhad betonar även känslan av den trygghet och gemenskap som träningscentret SATS har tillfört honom, något som också kan relateras till hans familj som han har en nära och kär relation med.

Artikeln är detaljerad med fokus på utvalda teman som tillsammans sammanfattar Farhads historia och resa mot ledarskapet. Språket är rytmiskt och mjukt med en lugn stämning över de olika skildringar som Farhad väljer att berätta. Situationen tyder således på att både Farhad och författaren verkar i en trevlig och vänskaplig miljö. Författaren som intervjuar Farhad är en kvinna och kan följaktligen relateras som en avvikelse från normen. Interaktionen av makt under intervjun kan beskrivas som jämn, även om Farhad som man och ledare i sin hemmamiljö kan antas vara i en starkare position än korrespondenten. Dock sänker han sin egen möjlighet till maktdominans när han grundligt beskriver tragedierna i sin livshistoria som har präglat honom i livet. Ledarskapet är inget som har kommit gratis utan något som han har arbetat för med hela sin livshistoria som bevis. Samtidigt är det författarens egen tolkning som framkommer i artikeln något som presenteras med ett vänskapligt, intressant och porträtterande vis.

Artikeln riktas vidare mot tidningen Chefs läsare med syftet att skildra en etablerad ledares framgångshistoria. De bilder som presenteras i artikeln figureras av Farhad i trevlig hemmamiljö skrattandes med sin familj. Atmosfären utstrålar trivsamt, trygghet och lycka något som i sin tur förmedlar en bild av en manlig ledare i harmoni med sig själv och på toppen av sin karriär.

Berättelsen förmedlar även en uppfattning om Farhads karriärsval som klockrent i relation till hans historia och upplevelser. Han beskrivs därför som ”kämpen” som trots alla hinder lyckats slingra sig undan samhällets värderingar och skapa sin egen dröm. Berättelsens diskurs handlar om hur samhället som är konstruerat av normer bidrar till att reproducera föreställningar om invandrare som resulterar i ett enhetligt motstånd som verkar både enskilt och socialt. Motståndet planteras sedan inombords men även i agerandet utåt något som uppstod under Farhads första år i Sverige innan han slutligen var med om de två avgörande vändpunkterna som fick hans liv att ändra riktning.

Föreställningar kring invandring riskerar ofta att kopplas till aggressivitet, något som väcker frågan om Farhads riktning och karriärsval samtidigt reproducerar den samhälleliga bilden av invandrare. Frågan är om Farhad hade upplevt samma flyt i karriären om arbetet varit något helt annat? Slutligen inbegriper även diskursen den egna uppfattningen kring omvärlden och deras förväntade tolkningar och reaktioner på det som avviker från normen. Problematiken med att fastna i en social konstruktion och inte kunna bryta sig loss och därmed gå miste om möjligheter som hade kunnat föra med sig framgångar i helt oväntade riktningar, med andra ord, VD på SATS - precis som Farhad.

## Resultat av dokumentationen

Studien har visat sociala föreställningars inverkan för ledarskapet och vem som blir ledare. Konstruktionen av den svenska, vita, medelålders manliga ledaren blir norm, eftersom denna konstruktion uppmärksammas mest i samhället och tidningen *Chef*. Den narrativa metodformen har hjälpt oss se konstruktionen av ledarna när vi brutit ner meningar och symboler för att se mönster vi sedan analyserat.

De som framställs avvikande från den konstruerade normen får kämpa mer för att nå samma mål än dem som uppfattas vara inom normen. Det finns hinder som de avvikande möter på vägen till att bli etablerade ledare. Hindrena uppenbarade sig hos de avvikande ledarna genom bland annat Ida som i uppstarten av sitt företag fick avslag och erhöll lite stöd från omgivningen. Ytterligare ett hinder för Ida var svårigheten att som kvinna kombinera

karriär med privatliv. Kvinnor förväntas ta mer ansvar i hushållet och enligt statistik från SCB (se Bilaga 1) arbetar kvinnor mer obetalt arbete, som exempelvis innefattar hushållssysslor, jämfört med män. Ida bevisade detta genom uttalanden om att hon inte tyckte det var särskilt kul att städa och laga mat samt att hon efter mammaledigheten snabbt ville återgå till sitt arbete. Hennes ovilja att vara hemmafru i kombination med den krävande ledarpositionen ledde till en separation med sambon. Bland de resterande tre ledarna talade ingen om den för många svåra kombinationen med en ledarposition och privatliv.

I artikeln konstrueras Farhad som avvikande genom sin etnicitet. Han blev retad i skolan då han såg annorlunda ut och har sedan fått kämpa för att vända motgångarna till en styrka. Han bekräftar sin avvikelse genom att berätta sin personliga livshistoria. Symboler i reportaget, som bilderna, framställer Farhad på ett "mjukt" sätt. Farhad porträtteras således på ett personligt vis där hans bakgrund som invandrare och avvikelse gentemot "att vara svensk" används som medel för att legitimera rollen som ledare. Fokus är därmed på personliga teman och livshistorier i stället för hur Farhad agerar som ledare här och nu, vilket de normativa ledarartiklarna gör.

Jan och Percy utgör idealbilden för den hegemoniska mannen. De framställs båda som medelålders, vita, svenska män som i sina karriärer har gynnats av den samhälleliga konstruktionen av normen för ledare. Artiklarna belyser Percy och Jan som två ledare vilka kastats in i ledarskapsroller utan hinder i form av samhälleliga strukturer. Percy som numera är pensionerad beskrivs i artikeln likt en hänsynslös ledare där företaget alltid varit första prioritet. Fokus i artikeln är genomgripande på Percys ledarskap där handlingar som drastiska organisationsförändringar samt den auktoritära rollen gentemot anställda uppmärksammas. Jan, i sin tur, uppmärksammas också för sin roll som etablerad ledare. Ingen information om hans bakgrund eller tidigare hinder på vägen till ledarskapet nämns utan fokus är ständigt på Jans förmåga att handskas med näthatet i denna stund. Följaktligen belyser vår analysering hur Jan och Percys normativa ledarpositioner erhåller betydligt enklare karriärsvägar.

Avslutningsvis konstaterar vi att konstruktionerna av ledarna inte går oberörda från samhällets föreställningar och värderingar där tidningen *Chef* utgör en tydlig länk. Faktorer som identitet, makt, metaforer, symboler, bakgrund, kön och etnicitet inverkar i hur ledarna konstrueras i berättelserna. Vidare studerar vi vilken betydelse den socialt förstådda normen har för ledare samt vad dem som konstrueras som avvikande behöver komplettera med för att bli bekräftade som ledare.

## Konstruktionen av ledare

I följande analys diskuterar vi ledarskapets konstruktion utifrån de fyra utvalda artiklarna. Det genom att analysera den konstruerade synen på avvikande personer genom fokus på livshistorier som belyser avgörande livsval och hinder i form av sociala föreställningar för att bekräfta ledarpositionen. Vidare sätts det i relation till det möjliga försprång ledare som konstrueras enligt den normativa uppfattningen möter under sina karriärer. Dessutom analyserar vi kring presentationen av de normativa ledarna där fokus är riktat mot ledarskapet de utför utan personliga berättelser.

Vi vill vi även betona författarna till artiklarnas inverkan på texternas utfall och upphov till vidare tolkning. Det vill säga författarnas val att uppmärksamma vissa teman som i sin tur bidrar till konstruktioner av ledarna i berättelserna. Artikeln om Ida fokuserar mycket på familjelivet i kombination med karriären och Percy framställs som en auktoritär och hänsynslös man. Farhad framställs som en tillfredställd ledare som efter motgångar funnit sin riktiga identitet och Jan betonas som en stark ledare med ett självsäkert ledarskap. Följaktligen bidrar dessa teman till konstruktioner och föreställningar av dem som ledare där läsarna tolkar artiklarna efter författarnas val av berättelser.

## Sociala föreställningar

Inom den akademiska världen skapar och återskapas synen på ledare då forskare, ledarskapskonsulter och ledare publicerar material och föreläser kring ledarskap. Vilket följaktligen bidrar till vidare reproduktion av samhällets syn på ledarskap och den aktuella normen om vad som anses normalt (Kallifatides, 2009, s. 188-189). Skapandet och återskapandet av normer bidrar även till uppkomsten av stereotyper som avgör vad som är normalt respektive avvikande. I följande avsnitt analyserar vi hur de fyra ledarna konstrueras utifrån sociala föreställningar.

Bland ledarna vi dokumenterat från tidningarna *Chef* utgörs majoriteten av hegemonisk maskulinitet - det vill säga vita, medelålders män. Jan och Percy beskrivs tydligt som två hegemoniska män och konstrueras genom artiklarna som normativa ledare. Farhad, som också skulle kunna beskrivas som en hegemonisk man, blir ändå marginaliserad på grund av sin avvikande etnicitet. Däremot skulle Farhad kunna beskrivas som ett undantag då hans avvikelser blivit auktoriserad och påverkat hans framgång i karriären (Connell, 2008, s. 118-119). Trots sin avvikelser är Farhad ändå maktingivande och framställs som en framgångsrik

ledare i enlighet med idealbilden av en heroisk ledare (Alvesson & Sveningsson, 2010, s. 71-73).

Farhad och Ida konstrueras som avvikande ledare i artiklarna. Ida blir avvikande på grund av sitt kvinnliga kön gentemot den dominerande manliga normen. Farhad i sin tur blir avvikande på grund av sin etnicitet, som avviker från normen av en svensk ledare, vilket uppmärksammas i hans bakgrund när han i artikeln berättar sin historia. “- *Jag fick ofta stryk. Det enda som fungerade i skolan var idrotten. Han skolkade ofta, hängde med elever som hellre satt i ett hörn i skolan än att visa sig på lektionerna*” (Ur Farhads artikel). Följaktligen medförde det aggression och utesängda känslor. När han i senare ungdomsår blev uppmärksammas av sin lärare och via den nya kärleken för träningen och fann en tillhörighet tog hans liv en ny riktning. Via universitetsstudier tog han sig in på arbetsmarknaden för att sedan klättra i karriären till den ledarroll han besitter idag. Farhads livshistoria som berättas i artikeln visar hur motgångar och kulturella föreställningar kan vändas till framgångar. Trots hans position konstrueras han ändå som avvikande på grund av sin etnicitet, eftersom ledare ofta definieras utifrån det normativa.

Percy framställs i artikeln som en auktoritär ledare där det poängteras att hans prioriteringar varit företagen i första hand. I artikeln framkommer att Percys anställda varit missnöjda till hans ihärdighet i situationer han ringt och stört med jobbrelaterade ämnen i hemmamiljö. “*En del tyckte att jag förvandlade deras trygga hemmatillvaro. Men jag ville ha ett starkt sense of urgency hos mina chefer. På den här nivån ska du ha telefonen var du än befinner dig*” (Ur Percys artikel). Den auktoritära tolkningen av honom förstärks genom kravet att anställda ska vara tillgängliga under ledig tid samt att Percy installerat fax i personalstyrkans hem för att öka tillgängligheten.

Även då artikeln med Jan fokuserar kring näthat porträtteras han som en stabil ledare som inte låter något styra över honom. “*Det är inte lätt alla dagar. Det är klart att det är deppigt. Men jag har en förmåga att ägna mig åt annat när jag är hemma*” (Ur Jans artikel). Jan visar upp sin starka sida och försöka visa att han inte låter sig påverkas av kommentarerna som läggs upp på nätet. “*Aftonbladets chefredaktör vägrar sätta på sig offerkostan*” (Ur Jans artikel).

Tillgången till de högre positionerna i de flesta organisationer är begränsade till medlemmar tillhörande den normativa, dominant gruppen. De “avvikande” har svårt att *passa in* i den heterogena gruppen på de högre befattningarna. Personer tillhörande normen har svårt med erkännandet att de exkluderar grupper med lägre status då det skulle skapa tveksamheter kring den egna framgången i organisationen. De vill i stället tro att deras kompetens, snarare än sociala position, är anledningen till den högre positionen (Connelley & Elmes, 2005, s. 154). Percy säger i sin artikel att han bara hade förtroende för människor i de



dominanta grupperna. *“De skapade inget förtroende om de inte hörde till den inre kretsen”* (Ur Percys artikel). Percy utgör således en tydlig stereotypisk bild av en maktfylld ledare i enlighet med normen där fokus är på hans ledarskap och förmåga att leda på ett auktoritärt vis. Hans dominanta ledarstil avspeglas i handlingar han genomfört som organisationsförändringar och drastiska beslut vilka belyser hans kompetens gentemot företaget snarare än hans sociala roll. *“Jag var oerhört analytisk och snabb. Därför har jag kört över människor tidigt i karriären. Jag lyssnade inte först, jag pratade först”* (Ur Percys artikel).

När Ida kom underfund med idén att starta hårförlängningsföretaget Rapunzel mötte hon ett direkt motstånd. En ung kvinna utan utbildning var inte kvinnan på bankens första val att tilldela ett lån. *“Löshår på nätet? Det kommer aldrig att fungera, menar kvinnan. Det var verkligen taskigt sagt. Jag grät i två dagar på grund av det”* (Ur Idas artikel). Motgången, som sedan vändes till framgång efter att Idas sambo erbjudit sig att investera i företaget, blev startpunkten för Idas karriär.

Eftersom skillnaden mellan män och kvinnor i kompetens och ledarskap inte är särskilt stor, kombinerat med att kvinnor i högre utsträckning utbildar sig uppstår frågetecken kring varför kvinnor undermineras på arbetsmarknaden. Många förklarar detta genom begreppet *glastaket* som beskriver kvinnors oförmögenhet att nå toppositioner trots tydlig kompetens (Bolman & Deal, 2012, s. 412-414). Som vi studerade i vår dokumentation utgjorde kvinnor en minoritet och varför kvinnor inte blir ledare i samma utsträckning som män går att diskutera utifrån flera olika alternativ. Eftersom mannen representerar normen för högre chefsbefattningar är detta något som påverkar kvinnors val att klättra i karriären. Vidare kan det förstås genom att kvinnor inte ser någon lönsamhet när det kommer till att jämföra kostnader för utbildning med lönen som arbetet sedan kommer ge, då lönsamheten är lägre än männens. En annan anledning är kvinnors familjesituation, där långa arbetsdagar är svårt att koordinera med små barn och familj (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 60). Följaktligen framkom problematiken med privatlivet i Idas artikel där hon uttryckte att intensiteten som egenföretagare kombinerat med rollen som mamma var en svår balansgång. Följderna ledde till att Ida och hennes sambo separerade vilket hon uttryckte stor sorg kring.

Artiklarna förstärker ledarna genom att porträttera dem på ett visst sätt vilket bidrar till en förstärkning av de sociala föreställningarna. Jan och Percys reportage förstärker bilderna av dem som normativa ledare med fokus på deras ledarpositioner. De personliga berättelserna som Farhad och Idas reportage influeras av bidrar till konstruktionen av dem som avvikande från normen. Till detta utgör identiteten en betydande roll då det inverkar i hur personer formas och framställs socialt, vilket för diskussionen vidare till nästa del.

## Fångad i ett gränsland mellan identitet, hemhörighet och uppfattningar från andra

Identitet formar vem vi är och hur vi agerar vilket är viktigt för konstruktionen av ledare. Utifrån artiklarna har vi studerat ledarnas identiteter genom deras berättelser. Vi inleder vår identitetsanalys med fokus på Farhad då han är den enda ledaren med annan etnicitet, därefter analyserar vi resterande ledares identiteter.

Sverige har under senare halvan av 90-talet haft stor arbetskraftinvandring på grund av krig och andra problem i världen vilket kan tolkas utifrån postkolonial teori. *“Farhad Jabbaris föräldrar inser då att deras ende son skulle bli inkallad i kriget. De såg bara en utväg. En vecka senare satt en tolvårig pojke ensam på planet till Sverige”* (Ur Farhads artikel). På grund av oroligheter i Iran kom Farhad som flykting till Sverige. Farhad upplevde ett utanförskap då han som liten pojke invandrade till Sverige med ny kultur, språk och traditioner (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 97).

Brah (2004) skriver om begreppet *diaspora* som innebär en persons, i det här fallet Farhads, upplevelse av att vara delad mellan två identiteter och länder. Farhads identitet splittras mellan födelselandet Iran och Sverige dit han tvingades fly. Efter många år i Sverige och ett återbesök i hemlandet upplevdes inte längre Iran som Farhads “hem”. *“Besöket i Teheran gav honom insikt; han hörde inte längre hemma i Iran. – Folk pratade engelska med mig, de trodde jag var invandrare. Jag som hela tiden känt mig utanför som invandrare i Sverige”* (Ur Farhads artikel). Farhad och hans familj befann sig i en diaspora där deras identiteter varken förknippas som iranier eller svenskar. Identiteten blir således aldrig något absolut eller fullbordat faktum, utan alltid i vardande (Brah, 2004, s. 191-205).

Identiteten har en betydande roll när det handlar om att finna sin sociala roll i samhället. Personligheten och den egna identiteten formas efter sociala bakomliggande faktorer som påverkar hur personer formas av samhället och vidare hur personer själva väljer att formas (Alvesson & Due Billing, 2009, s. 141-145). Det finns en mängd sociala och psykiska “gränser” av identifikationer där det finns en längtan efter hemmahörande, trygghet och tillhörighet. Farhad beskrev i sin berättelse hur han i början upplevde ett utanförskap och en inre ilska över den situation han befann sig i. *“Farhad Jabbari kände sig vilsen. Han var obekvämt hemma och fann sig inte tillrätta i skolan”* (Ur Farhads artikel). Han ville hem till Iran och kände sig inte hemma i Sverige med allt det nya och främmande som tillkom. Vändpunkten kom då Farhads lärare gav honom en andra chans att rädda sitt betyg och visa sin kunskap genom ett föredrag för klassen. *“Han lyckades fånga klassens intresse, och läraren höll sitt ord. Farhad Jabbari fick*

*sitt toppbetyg. Men något annat var viktigare. – Jag fick kliva fram och ta plats, och jag fick bekräftelse: Jag kan” (Ur Farhads artikel).*

Kulturell mångfald bör kopplas till lika möjligheter, annars finns en risk att det uppstår en mångkulturalism som osynliggör det sociala medborgarskapet samt erkänner det synligt avvikande i utseende och kultur. I vårt mångkulturella samhälle har de sociala skillnaderna blivit påtagliga där social utestängning är ett rådande problem som borde förhållas till i större utsträckning (Ålund, 2004, s. 25-26). *”När jag kom hem försökte jag bli svensk ‘på riktigt’ och köpte skivor med svenska artister; Eva Dahlgren, Magnus Uggla, Mikael Wiehe...” (Ur Farhads artikel).* Besöket i födelselandet i Iran blev ytterligare en vändpunkt för Farhad då han förstod att Sverige var det land han ville identifiera sig med. Hans bitterhet försvann och han kunde försonas med sin historia.

För att definiera sig själv med en identitet skapar människor historier med minnen, kulturella resurser och tal för att skapa eller återskapa en bild av självet att förmedla till andra och sig själv. När nya utmaningar dyker upp inom privat- och arbetsliv uppstår känslor som kan utvecklas till nya känslor av identitet både ur ett tryggt men också otryggt perspektiv. Detta då identiteter även utvecklas i relation till sociala konstruktioner och maktförhållanden vilket utgjort en viktig aspekt för vår narrativa analys av ledarna (Alvesson & Due Billing, 2009, s. 141-145).

Jans utsatta position gentemot näthatet påverkar inte hans maktposition som konstruerad, normativ svensk ledare i samma utsträckning som det drabbat hans kvinnliga kollega Åsa Linderborg, som fått utstå våldshot med starkt fokus mot hennes kvinnliga kön. *”När de här människorna ger sig på kvinnliga publicister tillkommer ytterligare en dimension till hatet. Att vara idioter och rasister verkar inte vara nog, utan de här människorna är även sexister i väldigt hög utsträckning. När de gäller kvinnor går de även på kroppen, det blir ännu mer personligt” (Ur Jans artikel).* Jans socialt konstruerade roll i enlighet med normen kan således utgöra en fördel kring hans ledarskap jämfört med kollegan som med bakgrund av sitt kön framställs som avvikande. Detta innebär att näthatets påverkan, trots dess obekväma inverkan, inte förändrar Jans roll som etablerad ledare.

Sociala identitetskonflikter gör det särskilt svårt för kvinnor och minoriteter att lyckas i ett system som är dominerat av traditionella normer och värderingar (Connelley & Elmes, 2005, s. 157-158). Idas inre styrka stärktes rejält då hon trots motgångar lyckades visa att hennes affärsidé var en framgång. Från att inte ha studerat på universitet, arbetat som receptionist och kontaktperson åt en pojke med Aspergers syndrom lyckades Ida utveckla en framgångsrik affärsidé där hon själv agerade i ledande position. *“Att ta över löshårsmarknaden, ett*

land i taget är Ida Backlunds strategi. Det senaste året har de framförallt satsat på att expandera i Ryssland” (Ur Idas artikel). Idas förmåga att tro på sig själv och sina idéer gav hennes självkänsla en stark framfart att vilja fortsätta utveckla både sig själv och företaget.

Jan erhåller genom näthatet en identitet som hård och brutal som även media förmedlar och reproducerar. Däremot förmedlar artikeln en tolkning att Jan inte enbart är den person som media framställer, utan även har en mänsklig sida som är trött på all kritik och erkänner en känsla av sorg och trötthet över situationen. *“Men tar du del av näthatet mot dig påverkas du. Så är det. Man ska inte skämmas för att erkänna det. Det kan vara bra att orientera sig i de här miljöerna, men till slut måste man koppla bort sin person från det”* (Ur Jans artikel).

Artikeln med Percy framställer en identitet som samverkar med hans tydliga roll i enlighet med manligt ledarskap som kan definieras utifrån kontroll, konkurrens, känslolöshet, analytisk förmåga och hierarkiskt tänkande (Eriksson Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 60). Percys främsta fokus är företagets framtida lönsamhet vilket också synliggörs i hans handlingar och agerande som sedan uppmärksammas i samhället och media. *“Facken i Tyskland tyckte att jag var en djävul och jämförde mig med Gustav Adolf under 30-åriga kriget, som de till slut knäppte”* (Ur Percys artikel). Citatet utgör en tydlig beskrivning kring allmänhetens uppfattning av Percy som ledare. En tolkning är däremot att Percy snarare kritiserats på grund av sitt sätt att agera ledare än andra sociala faktorer som har betydelse för dem som konstrueras som avvikande.

I relation till de personer som har förmåner att bli ledare är det också intressant att reflektera kring varför personer väljer att bli ledare. Percys ledarskap tog fart redan i tidig ålder och han beskriver sitt ledarskap som otåligt och auktoritärt. Förmodligen erhöll han en inre och intensiv strävan att leda över andra och genom ledarskapet bli accepterad och uppmärksammas som ledare och person. Vidare kan detta kopplas till Farhad och Ida där Farhad på grund av motgångar genom uppfattningar om kulturell avvikelse möjligtvis upplevde ett behov av att för en gångs skull leda över andra och bli respekterad. Ida, som även hon mötte motstånd på vägen, valde i stället att bemöta motståndet genom att betona sin roll som ledare genom fortsatt kämpande. Möjligheten att leda över andra handlar följaktligen om att andra låter sig ledas. Vilket kan kopplas till Alvesson och Svenningssons (2010) teori kring följarnas makt att leda genom att bekräfta ledares ledarskap (Alvesson & Svenningsson, 2010, s. 46-47). Detta kopplat till vem som i slutändan blir ledare kan betyda att den person som egentligen hade varit den bästa ledaren och vunnit mest förtroende inte blir den ledande. Medan dem som har ett inre psykologiskt behov av att leda i slutändan är dem som erhåller en ledarposition, både på gott och ont.

Slutligen visar vår analys på hur identiteter formas genom bakomliggande faktorer som i sin tur bidrar till den sociala konstruktionen av ledarna. Detta påverkar vidare hur andra väljer att uppfatta dem vilket leder in oss på nästa stycke som handlar om symboler och metaforer.

## Genom symboler och metaforer formar vi en värld av mening

Yttre attribut som symboler och metaforer har stor inverkan för hur människor uppfattas. Människor kommunicerar många gånger med varandra genom olika symboliska uttryck. Ledarskap i organisationer handlar delvis även om att hantera symboler för att påverka människors föreställningar där tolkning och omtolkning konstruerar symbolernas innebörder (Salzer-Mörling, 2009, s. 362). Genom metaforer och berättelser kan ledare och följare påverka konstruktionen av ledaren och ledarskapet samt medverka till att bestämma vad som definieras som normativt ledarskap och vad som framställs som avvikande utifrån den aktuella kontexten. Korrespondenternas sätt att författa texterna har en väsentlig inverkan kring hur vi som läsare väljer att tolka ledarna, där deras teknik att beskriva genom bland annat metaforer och symboler, bidrar till en viss uppfattning (Johansson, 2005, s. 31). I detta avsnitt analyserar vi hur ledarna konstrueras genom symboler och metaforer i artiklarna.

Faktorer som påverkar konstruktionen av ledarskap, maskulinitet, femininitet och makt är ledares användning av olika symboler som exempelvis språk, klädsel och kontorsmöblering. Ledarnas förmåga att uttrycka sig verbalt och upprätta en attraktiv kontorsmiljö med konst och genomtänkt möblering är betydande för att symbolisera och reproducera en identitet av makt till andra (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 66). Vi har genom narrativ analys tolkat synliga symboler som går att utläsa genom bilder och beskrivningar i artiklarna, därefter har vi tolkat innebörderna av metaforer i artiklarna.

Materiella symboler i Jans arbetsrum, likt en glaskub, med fin utsikt över centrala Stockholm. I hans rum hänger en guldmakrill på väggen som tillsammans med det eleganta arbetsrummet möjligtvis ska symbolisera makt. *“Han sitter i sitt arbetsrum, ett slags glaskub, i det stora Schibstedhuset intill Stockholms centralstation. Ytter- och innerväggarna utgörs av glas från golv till tak. Utsikten över Norrmalm och det glittrande vattnet i Klara sjö är vidunderligt. På väggen hänger en enorm guldmakrill, uppfiskad i Florida på 80-talet...”* (Ur Jans artikel).

Klädseln utgör på många företag ett manligt ideal i form av mörka kostymer där det personliga döljs (Linghag, 2009, s. 202-203). För män har bärandet av kostym en anonymiserande effekt men för kvinnor i samma kontext bidrar alla klädstilar till att dra till sig uppmärksamhet (Linghag, 2009, s. 202-203). *“Den manligt könsmärkta homogeniteten i klädseln markerar hur kvinnors kroppar blir avvikande”* (Linghag, 2009, s. 203). Yngre

kvinnor som har någon form av ledarsposition får ofta mycket uppmärksamhet kring materiella faktorer som klädsel och hur deras kroppar ser ut. Att vara "avvikande" i en maktposition bidrar ofta till utsatthet då det är många som fritt uttrycker sina åsikter (Connelley & Elmes, 2005, s. 157-158).

I artikeln framställs Ida kvinnliga attribut där hon bär en kort klänning, höga klackar och feminina detaljer. Kvinnliga ledare blir ofta sammankopplade med sitt kön då de presenteras för samhället genom media och sociala medier. Även då detta resulterar i en direkt koppling till den sociala konstruktionen av kvinnligt kön kan detta också innebära en fördel ur ett karriärsmissigt perspektiv, eftersom det finns exempel på kvinnliga ledare som utnyttjat uppmärksamheten kring avvikande uppfattningar till sina fördelar (Bolman & Deal, 2012, s. 410-411). I sin tur innebär detta att det kvinnliga könet även kan användas som ett maktverktyg för att nå framgång på affärsmarknaden. Problematiken blir dock hur kvinnor genom sociala konstruktioner behöver definieras åt en extrem riktning för att uppmärksammas och förknippas med makt och framgång.

Ida visar även en symbolisk handling när hon på en av bilderna sitter på tvären i en stol, med benen hängandes över ena stolsarmen. Då hon driver ett hårförlängningsföretag vill hon genom materiella symboler förmodligen förmedla "kvinnlighet" och skönhet. Hon förstärker sin kvinnlighet med de materiella attributen och dialoger kring familj och utseende, samtidigt som hon framhäver det viktiga med att utöva ansvarsfullt ledarskap i samband med vidareutveckling av företaget.

Bilderna på Percy framställer en hegemonisk bild av en ledare som sitter bekvämt tillbakalutad i soffan, fotad underifrån - ett vanligt knep för att presentera någon på ett maktfullt sätt. Vidare visas bilder från olika framgångsrika tillfällen som när han porträtteras på omslaget av en affärstidning, befinner sig på Nobelprisutdelningen och är i samspråk med Sveriges före detta statsminister Göran Persson. Bilderna framhäver Percy som en framgångsrik och auktoritär ledare som aktivt synliggörs i media.

Bilderna på Jan illustrerar en mörk och auktoritär tolkning där han på ena bilden sitter i sitt arbetsrum, fotograferad underifrån med bister min. En annan bild står han under en bro i dunkel miljö som även den förstärker tolkningen av honom som en auktoritär och maktfylld man.

Bilderna från Farhads artikel föreställer när han lagar mat med sin familj och kramar sin mamma. I reportaget kring Farhad finns flera familjebilder där alla ser glada ut. Bilderna förmedlar glädje, trygghet, närhet, tacksamhet och ödmjukhet. Farhad och hans familj invandrade från Iran. Handlingarna som utförs på bilderna förmedlar en känsla av; "Vi är

lyckliga och tacksamma”, “Jag (Farhad) lyckades vända motgångar till framgångar” (Salzer-Mörling, 2009, s. 360-362).

Det är betydande att ledaren agerar efter den kontext som ledarskapet verkar inom för att erhålla makt. Exempelvis genom att klä sig positionsenligt med kavaj för att representera framgångsrikt ledarskap (Jönsson, 2009, s. 348). De fyra ledarna från tidningen *Chef* förmedlar tydliga bilder av sitt ledarskap i och med valda attribut under intervjuerna. Ledare kan i enlighet med den egna identiteten och via symboler fokusera på hur ledarskapet uppfattas samt hur den egna ledarstilen sammanfaller med idealbilden för en ledare.

Förutom symboler bidrar även metaforer till konstruktionen av ledaren. Även då ledaren kan sägas uppfattas utifrån sociala konstruktioner kan ledare välja att uppmuntra synen som porträtteras för att erhålla makt och uppfattas som en specifik typ av ledare. Detta genom utnyttjande av symboler och kulturell förståelse för att forma och ge mening åt organisationen och ledarskapet (Alvesson & Spicer, 2011, s. 49). När ledarna agerar efter en viss roll inger det en trygghet för medarbetarna när det handlar om vad som förväntas ske.

Farhad beskriver i sin intervju; *”Jag hade en egen bild av hur verkligheten såg ut, den bilden levde jag med, som en rustning”* (Ur Farhads artikel). Metaforen i citatet förstärker uppfattningen om Farhad som otrygg och osäker i en ny tillvaro, som han genom livsval vänt för att slutligen finna sin identitet. Dock är uttalandet relaterat till hans uppväxt men det ger samtidigt en viktig bild för hans utveckling som ledare.

I artikeln om Jan beskrivs han enligt en mängd olika metaforer och citat från näthatet: *”Han är en bondfångare. I äldre tider hade man sett honom stryka omkring med sitt oljiga hår och opålitliga ögon med kattguld och illa brännevin längs landsvägarna”*. Citatet som är inbäddat i metaforer bidrar till en tvetydlig framställning av Jans ledarskap som lömsk, maktfylld och opålitlig. “Han verkar väldigt otäck den här Helin, han ser ut som en pedofil tycker jag (min egen åsikt)” (Ur Jans artikel). Jan beskrivs utifrån olika uppfattningar från media där näthat upprättar en bild av honom som mörk och hänsynslös. Vår tolkning blir dock att intervjuaren försöker porträttera en mer mänsklig bild av Jan där ledarskapet kontextualiseras efter den position och situation som hans ledarskap representerar. *“Jag gillar ju att vara i hetluften, jag gillar polemik. Jag blir inte sårad för att någon har en annan uppfattning om mig eller Aftonbladet så länge som jag står på fast mark”* (Ur Jans artikel).

Kopplat till ledarskap kan uppfattningar om ledare spridas och genom berättelser bidra till generella uppfattningar om organisationens ledare. Ett tydligt exempel på detta är Percy som genom valda handlingar konstrueras som en hård och hänsynslös ledare, något som även reproduceras i media med citat som beskriver honom i enlighet med: *“När Fan blir gammal blir*

*han religiös, heter det*” (Ur Percys artikel). Med sin handbok för chefer är tanken att han med sina erfarenheter kan förklara sitt ledarskap på ett förståeligt vis, vilket också framkommer i intervjun. Däremot är hans identitet som ledare utifrån handlingar och citat redan konstruerat i media vilket resulterar i ett kritiskt perspektiv som fokuserar på hans auktoritära stil.

## På samma villkor?

Artiklarna med ledarna Ida och Farhad fokuserar på livshistorier och beskriver hinder de mött på vägen för att nå till toppositionerna de idag besitter vilket konstruerar dem som avvikande. Berättelserna förmedlar hur dem med sina avvikelser från den normativa bilden av en ledare, blivit tvungna att förstärka sina avvikelser och vända det till fördelar för att bli sedda som ledare. Det blir synligt genom att Ida förstärker sin “kvinnliga” sida och Farhad betonar sin avvikelse genom föredraget i skolan om invandrare. Medan Percy och Jan i sin tur inte visar samma behov av att uttrycka personliga sidor i artiklarna.

Män och kvinnor har olika förväntningar och förhoppningar på karriären. En del tror att problemet med den ojämna könsfördelningen på de högre positionerna kommer lösas genom den yngre generationen, där yngre människor ska träda in i organisationer och medverka till förändringar kring könsfördelningar. Granskningar av de yngre cheferna visar däremot att det även där finns en ojämn könsfördelning, kön verkar således spela roll även bland unga kvinnor och män för vem som blir chefer (Linghag, 2009, s. 12-13). Teorin säkerställs även enligt vår dokumentation av ledarna från tidningen *Chef*, där övertaget ledare var män.

Simone de Beauvoirs teorier kring ”den andre och den enda” visar tydligt hur den sociala konstruktionen av vem som tilldelas störst makt i samhället resulterar i skillnader av inflytande mellan dem som konstrueras hamna innanför normen och dem som avviker (Simone de Beauvoir, 1949:2008, s. 27). Ida vägrade ge upp hoppet efter den första motgången under uppstarten av sitt företag. *“Trots bankens nej kände Ida Backlund att hon hade ett vinnande koncept. ‘Jag visste att mitt företag kunde blir den perfekta leverantörerna som jag själv alltid velat ha’.*” (Ur Idas artikel). Det är viktigt att ifrågasätta vad som framställer det normala och absoluta i samhället, för att frigöra sig från normativa antaganden skapade av sociala konstruktioner (Simone de Beauvoir, 1949:2008, s. 27). Följaktligen kan vi ställa detta i kontrast mot Percy då han i artikeln påvisar ett tydligare flyt i sin karriärsväg.

Frågan är hur en ledare ska vara för att “passa inom ramen” för det accepterade. Enligt Jönssons (2009) forskning bör ledare avvika något från det typiska, samtidigt som personen



bör passa in i det typiska (Jönsson, 2009, s. 334). Följaktligen belyser det hur ledare kan nå framstående positioner genom att vara avvikande från normen, något som förstärker möjligheten att Ida och Farhad delvis har gynnats av sina avvikelser gentemot den svenska normens konstruerade syn på ledare. Dock resulterar detta i ett ledarskap där Idas och Farhads avvikande berättelser, trots sina ledande positioner, ändå kategoriseras i enlighet med *token* där de jämförs med stereotyper (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 52).

Personer som konstrueras avvikande från normen riskerar fastna i en social föreställning av stereotyper som samhället framställer, det vill säga att det inte bara går att vara en ledare utan Ida betecknas som *kvinnlig* ledare och Farhad som ledare med *annan etnicitet*. Vidare förstärks och reproduceras denna bild i artiklarna men även i samhället, media och av dem själva då de väljer att presentera sig själva efter den stereotyp de kännetecknas av. Det är således viktigt att bli medveten om normers funktioner som hinder för att lyckas i arbetslivet och inte fastna i uppfattningar skapade av sociala konstruktioner (Eriksson-Zetterqvist & Styhre, 2007, s. 38). En konklusion av detta visar att de som konstrueras som avvikande personer alltid ställs i relation mot de som beskrivs enligt den normativa uppfattningen. Utifrån detta uppstår förståelsen att dem som i sin tur konstrueras i enlighet med normen inte utsätts för samma jämförelse då de redan utgör föreställningen om det normala.

Som nämnts tidigare förväntas kvinnor i större utsträckning än män ta hand om hushåll och barn då det antas vara "kvinnogöra" (Bolman & Deal, 2012, s. 411-413). Av de fyra ledarna vi studerat var Ida den *enda* som uttryckte problematik kring att kombinera sitt yrke med privatlivet. Ida uttrycker även att hon inte tycker det är tilltalande att vara hemma och städa och laga mat; "*Jag var tvungen att göra någonting. Jag är inte en hemmafrutyp. Många älskar ju det här livet med att ha många barn och vara hemma och städa, men jag fick ju nästan lite panik. Jag älskar verkligen mitt barn. Men det var skönt att komma tillbaka och göra något annat.*" (Ur Idas artikel).

En vidare ingång kring problematiken att kvinnor förväntas ta mer ansvar i hemmet är att makt anses av många vara olämpligt för kvinnor att besitta. Anledningen i de fall är att män kan känna sig hotade av en stark kvinna som utmanar den konventionella synen. Vidare finns en dubbelhet kring många faktorer det kvinnliga ledarskapet medför, som att vara hård utan att uppfattas som aggressiv eller vara "kvinnlig" och visa omtanke utan att uppfattas som svag. Att besitta makt samtidigt som en kvinna ska vara "kvinnlig" är således en svår balansgång (Bolman & Deal, 2012, s. 411-413).

Bland de fem vanligaste yrkena för egenföretagande kvinnor år 2012, hamnar frisörer och hudterapeuter överst på listan (Egenföretagare kvinnor, scb.se). "*Allt fler kvinnor vill ändra sin*

*frisyr med hjälp av löshår, men de produkter som finns håller inte måttet. Ida Backlund vet av egen erfarenhet.”* (Ur Idas artikel). Idas typ av företag är enligt statistiken en vanlig kvinnlig sysselsättning när det kommer till att bedriva eget företag. Ida blir således avvikande som kvinna men hennes typ av företag utgör ett stereotypiskt kvinnligt yrke.

Farhad berättar i artikeln hur han som liten pojke var småväxt och inte utvecklades lika snabbt som sina svenska klasskamrater, ett utvecklingsdrag som ur ett maskulinitetsperspektiv bidrog till ett avstånd från den hegemoniska idealbilden. Något som möjligtvis påverkade Farhad då han omdevetet blev utsatt för maskulinitetsbegreppets sociala konstruktion i praktiken (Connell, 2008, s. 118-119). När Farhad började träna blev han automatiskt indragen i en starkt maskulin tillvaro präglad av styrka och maskulinitetsdrag, en tillvaro som påverkade honom och sedan bidrog till inre tillit och känsla av trygghet. En möjlighet är att Farhad med det nya intresset för träning, i kombination med den maskulina tillvaron som han allt mer kunde identifiera sig med, utvecklades i enlighet med maskulinitetsdraget och därmed upplevde starkare tillhörighet till sin egen identitet som man. Eftersom han numera är VD för träningscentret SATS rör han sig fortfarande i en miljö präglad av maskulina och hegemoniska attribut. På grund av den makttitel han erhåller genom sin ledarposition, är träningen något som påverkat hans identitet positivt och fört honom mot den ledarroll han erhåller idag. Jämfört med Percy och Jan som utifrån föreställningen om hegemoniska män i artiklarna inte förmedlar någon liknande tolkning.

Enligt berättelserna kring Ida och Farhad, kan vi utifrån våra tolkningar konstatera att hinder som avvikande personer möter på vägen i sina karriärer ofta tar uttryck i föreställningar grundat i sociala kategorier. Sociala föreställningar om hur personer ska agera påverkar tillgången att klättra i karriären. Förmågan att passa inom ramen för hur en ledare ska uppenbara sig blir således starkt kopplat till den sociala kategori som bestäms utifrån samhällets strukturella ordning. Följaktligen belyser detta problematiken med att automatiskt rätta sig efter den sociala föreställning samhället konstruerar och som vidare kan utgöra hinder för dem utanför ramen av det normala.

I vår narrativa analys framkommer tydligt hur ledarartiklarna med Ida och Farhad genom mediet *Chef* framställs som normavvikande. Utifrån sociala föreställningar “föddes de inte som ledare” vilket förmedlas genom personliga livshistorier kring motgångar. Jan och Percy visar inte lika betonade berättelser kring hur de mött motgångar i sina karriärer. Deras ledarskap kan betraktas som en trappgång där de tagit ett steg i taget för att slutligen nå sina befintliga toppositioner. Det innebär däremot inte att de inte har kämpat under sina karriärer. I

artikeln om Percy beskrivs hur han mött flera motgångar på vägen i form av nedgångar på marknaden och dålig ekonomi, däremot nämns inga personliga motgångar.

Även Jan har fått kämpa för att inte låta sig påverkas av näthatet mot honom. Frågan blir däremot hur konstruktionen av Jan och Percy som normativa ledare redan från början har givit dem försprång att klättra i karriären. Intervjun med Percy beskriver hans ungdomliga beteende som ledare som otålig och intensiv där han bland annat beskrivs som “*Sandviks unga lejon*” (Ur Percys artikel). Förmågan att trots rollen som ung och nyetablerad ledare ändå snabbt klättra i makthierarkin genom att omedelbart agera i enlighet med konstruktionen av en stereotypisk ledare, visar Percys fördelar i enlighet med normen för en svensk ledare i Sverige. Artiklarna om Ida och Farhad visar i sin tur hur ledarskap skapas inom praktiken. Eftersom arbetet för att komma innanför ramen är betydligt hårdare än för dem som redan ingår i den konstruerade uppfattningen av en normativ ledare.

## **Slutsats, diskussion och förslag på vidare forskning**

I enlighet med syftet har vi genom analys och dokumentation påvisat sociala konstruktioners inverkan för ledares karriärsmöjligheter. De sociala konstruktionerna bidrar till uppfattningen kring ledarna då artiklarna med val av teman framställt berättelserna på ett visst sätt som förstärker synen på det normala respektive avvikande. Historiska aspekter påverkar sociala föreställningar vilket kan påverka karriären beroende på sociala förutsättningar. Genom narrativ analys har vi genomfört en fördjupad tolkning för hur ledare konstrueras i samhället genom tidningen *Chef*.

### **Slutsats**

Utifrån vår dokumentation av ledarskapsartiklarna från tidningen *Chef* fann vi vita, svenska, medelålders män i majoritet. I sin tur presenterades majoriteten av männen med fokus på deras ledarskap och karriärsvägar utan att beakta personliga eller privata aspekter. Artiklarna som porträtterade kvinnliga ledare och ledaren med annan etnicitet innehöll personliga berättelser, ofta med inslag av hur motgångar vänts till framgångar, i mycket större utsträckning än hos artiklarna som porträtterade vita, svenska medelålders män. Vidare utgjorde kvinnorna och personen med annan etnicitet en minoritet av de dokumenterade artiklarna och genom *Chefs* val att presentera artiklarna konstruerades de som avvikande. Mediet *Chef* konstruerar således ledarna genom artiklarna och bidrar till synen på det som går

under ramen för det “normala”, alltså det normativa och vad som i sin tur konstrueras som det avvikande. Samtidigt som de reproducerar den sociala föreställningen av ledare genom val av artiklar de väljer att publicera. Sociala konstruktioner påverkar således synen på ledare vilket får konsekvenser för ledares karriärer.

Det finns en länk mellan media och samhället som bidrar till människors uppfattningar. Läsaren av artiklarna får en uppfattning av ledarna som porträtteras genom att författaren framställer personerna på ett visst sätt. Skaparna av artiklarna har valt att ställa en viss sorts frågor samt har genom bilder och metaforer förstärkt artiklarnas budskap. Genom våra narrativa analyser av de fyra artiklar blev konstruktionen av ledarna synligare. Analyserna gav oss djupare inblick i hur porträtten av ledarna målats upp och vi såg även ett mönster där berättelserna som framställde de avvikande ledarna var mer personliga än de normativa ledarna. Däremot förmedlade dokumentationen av de 52 artiklarna en förståelse att personer, efter att tagit sig förbi de första hindrena som tenderar att uppkomma i början av karriären, kan framställas som etablerade ledare med fokus på ledarskapet.

Mediet *Chef* konstruerar en uppfattning hos läsaren som troligtvis påverkar den samhälleliga uppfattningen kring hur människor är socialt konstruerade. Om fler minoritetsgrupper når toppositioner kan negativa föreställningar brytas och normen slutligen förändras. Vi har i vår studie uppmärksammat att tillgången till toppositioner inte är på lika villkor. Ledarskapets konstruktion är snäv och exkluderande i framställningen genom artiklarna. För att vi ska kunna leva i ett jämställt land där alla har lika villkor vill vi således belysa vikten av att gå bakom sociala konstruktioner och föreställningar för att kunna bryta normer.

## Diskussion och förslag på vidare forskning

I denna studie har alternativ till den kritiska ledarskapsforskningen framgivits. I enlighet med samhällets konstruktion av det normativa gentemot det avvikande reproduceras dagligen omedvetna föreställningar som skapas genom strukturer där interpersonella relationer, akademisk forskning och framförallt media har stor inverkan. Följaktligen visar vår dokumentation ett tydligt mönster då de övergripande artiklarna bestod av män och enbart en artikel berörde någon med annan etnicitet (se Bilaga 2). Förståelsen av detta belyser en vidare problematik eftersom det inte avspeglar det svenska mångfaldiga samhället på ett rättvist sätt. I relation till samhälleliga förståelser uppmärksammas problematiken med sociala konstruktioner där personer trots en medvetenhet kring konstruktionernas uppbyggnad ändå

väljer att reproducera samhälleliga strukturer efter gamla vanor, något som författarna till artiklarna utgör exempel på. Följaktligen bidrar detta till en reproducering av sociala konstruktioner i samhället där, i denna studie, mediet *Chef* agerar länk. Ur ett ledarskapsperspektiv betyder det även att vi ofta väljer att uppmuntra någon till en ledarposition när personen passar inom den ram vi är vana vid i stället för att riskera att hamna på “okänd mark”. Således faller avvikande personer ofta bort och reproduceringen av normativa föreställningar fortsätter existera.

Det är viktigt att belysa den hegemoniska reproduceringen samt uppmärksamma problematiken som tillkommer. Vidare behövs en kritisk ledarskapsforskning som bryter ner och synliggör ledarskapets konstruerade delar från grunden, för att synliggöra de konstruktioner och strukturer som i sin tur formar samhället. Det är viktigt att uppmärksamma de sociala kategorier och strukturer som dagligen reproduceras då vi integrerar med varandra. Med målet att bryta de mönster som riskerar utgöra hinder för dem som inte går inom ramen för en svensk, medelålders, vit man.

Studien lämnar oss med en del obesvarade frågor som kräver vidare forskning. Vi skulle vilja uppmuntra till vidare forskning kring bakomliggande faktorer för ledarskapet och konstruktionen av ledare. Då majoriteten av Sveriges befintliga ledare är män och andra studier visar på att detta mönster inte tenderar att brytas uppstår frågan om ledarskap är tillgängligt för alla. Normer bidrar till en uppfattning kring vad som är naturligt, som i denna diskurs utgör den vita, medelålders mannen med svensk etnicitet till “den normala” ledaren. Vi föreslår således vidare forskning för att synliggöra bakomliggande mönster kring hur normer konstrueras och legitimeras.

Eftersom vi haft begränsat utrymme för vår studie finns en kritik mot valet att avgränsa oss till enbart ett medium. Även då vi noga valt mediet *Chef* med anledning att den avspeglar Sveriges ledare på ett tydligt sätt hade ett intressant område varit att forska i hur ledare allmänt framställs i media. Således vill vi avslutningsvis uppmuntra till en större studie för att kunna vidareutveckla den kritiska ledarskapsforskningen angående hur ledare konstrueras. Den kritiska ledarskapsforskningen har fler områden att beröra, speciellt i avseende att problematisera den normativa ledarskapsbilden, något vi hoppas vår studie väckt ett intresse för.

# KÄLLFÖRTECKNING

Alvesson Mats, Spicer André, (2012), *Critical leadership studies: The case for critical performativity*. [www]. Human Relations 2012 65: 367, DOI: 10.1177/0018726711430555, Tillgänglig:<http://hum.sagepub.com/content/65/3/367.full.pdf+html> (hämtad: 2014-05-23).

Alvesson Mats, Spicer André, (2011), *Metaphors we lead by – understanding leadership in the real world*. [E-bok]. Routledge: New York. Tillgänglig: <https://www.dawsonera.com/abstract/9780203840122> (hämtad 2014-05-23).

Alvesson Mats, Svenningsson Stefan, (2010), *Ledarskap*, Malmö: Liber.

Alvesson Mats, Due Billing Yvonne, (2009), *Kön och organisation*. Studentlitteratur AB: Lund.

Alvesson Mats, Kärreman Dan, Svenningsson Stefan, *Ledarskap i Kunskapsintensiva verksamheter: Hjälteideal och vardagsmagi*, (Kapitel 2) i Jönsson Sten, Strannegård Lars, (2009), *Ledarskapsboken*, Liber AB: Lund.

Beauvoir Simone, (1949:2008), *Det andra könet*, Nordstedts förlag: Stockholm.

Bolman Lee G, Deal Terrence E, (2012), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Brah, Avtar, *Diasporiska rum, skillnad och identitet*, (Kapitel 6) i Brah Avtar, Campani Giovanni, Dahlstedt Magnus, Hansen Peo, Lindberg Ingemar, Tesfahuney Mekonnen, Ålund Aleksandra, (2004), *Rasism i Europa - migration i den nya världsordningen*, Agora och författarna: Nørhaven A/S: Danmark.

Connell R.W, (2008), *Maskuliniteter*, Daidalos AB: Göteborg.

Connelley, Debra L., Elmed, Michael, *Dream of Diversity and the Realities of Intergroup Relations in Organizations*, (Kapitel 7) i Prasad, Pushkala, Judith K. Pringle & Alison Konrad (eds.), (2005), *Handbook of Workplace Diversity*. [E-bok]. Thousand Oaks, Calif: Sage.  
Tillgänglig: <http://lund.ebib.com.ludwig.lub.lu.se/patron/FullRecord.aspx?p=996492>  
(hämtad: 2014-05-23).

Dahlstedt, Magnus, Ingemar Lindberg, *Migration i den nya världsordningen*, (Kapitel 1) i Brah Avtar, Campani Giovanni, Dahlstedt Magnus, Hansen Peo, Lindberg Ingemar, Tesfahuney Mekonnen, Ålund Aleksandra, (2004), *Rasism i Europa - migration i den nya världsordningen*, Agora och författarna: Nörhaven A/S: Danmark.

Eriksson-Zetterquist Ulla, Sthyre Alexander, (2007), *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber.

Fairhurst Gail T, Grant David, (2010), *The social construction of leadership - a sailing guide*. [www]. DOI: 10.1177/0893318909359697, Management Communication Quarterly 2010 24: 17, Tillgänglig: <http://mcq.sagepub.com/content/24/2/171.full.pdf+html> (hämtad: 2014-05-23).

Farhads artikel: Askeberg, Ingrid, (2013), "Revanschen blev min drivkraft", Chef, nr: 1, januari 2013.

Gästföreläsning: Gina Sharro, *powerpoint*, s. 7, 2014- 01-24, kl. 11-16, Campus Helsingborg.

Idas artikel: André, Maria, (2013), "Jag blev sporrerad av att de inte trodde på mig", Chef, nr: 10, oktober 2013.

Jans artikel: Fleur, Calle, (2013), "Jag vägrar låta hatet påverka mig", Chef, nr: 4, april 2013.

Jarlbro Gunilla, (2006), *Medier, Genus och Makt*, Studentlitteratur AB, Lund.

Johansson Anna, (2005), *Narrativ teori och metod*, Studentlitteratur AB: Lund.

Jönsson, Sten, Ledarskap som recept: *Symboliskt ledarskap: om kultur och meningsskapande* "Mycket av det jag lärde mig på Sandvik körde vi sedan in på Asea" (Kapitel 13), i Jönsson Sten, Strannegård Lars, (2009), *Ledarskapsboken*, Liber AB: Lund.

Kallifatides, Markus, *Konstruktionen av ledare, (Kapitel 7)* i Jönsson Sten, Strannegård Lars, (2009), *Ledarskapsboken*, Liber AB: Lund.

Linghag Sophie (2009), *Från medarbetare till chef: Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. [E-bok]. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, Institutionen för Industriell ekonomi och organisation, Avdelningen Genus, organisation och ledning. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:219759/FULLTEXT01.pdf> (hämtad: 2014-05-23).

Ne.se, *diaspora*. [www]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/diaspora>, (hämtad: 2014-04-16 kl. 10.23).

Percys artikel: Steneberg, Kristofer, (2013), *Percys ledarskapstestamente*, Chef, nr: 3, Mars 2013.

Rapport, *WEF Gender Gap*. [www].

Tillgänglig:[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf), (hämtad: 2014-04-15).

Riessman, Catherine Kohler, *Narrative Analysis*, (1993). Sage, cop: Newbury Park.

Salzer-Mörling, Miriam, *Symboliskt ledarskap: om kultur och meningsskapande*, (Kapitel 14) i Jönsson Sten, Strannegård Lars, (2009), *Ledarskapsboken*, Liber AB: Lund.

Scb.se, *Egentföretagare kvinnor*. [www]. Tillgänglig:[http://www.scb.se/sv/\\_Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Yrkesregistret-med-yrkesstatistik/59064/59071/358148/](http://www.scb.se/sv/_Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Yrkesregistret-med-yrkesstatistik/59064/59071/358148/), (hämtad: 2014-04-15 kl.14.00).



Scb.se, *Egenföretagare män*. [www]. Tillgänglig:<http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Yrkesregistret-med-yrkesstatistik/59064/59071/358150/>, (hämtad: 2014-04-15 kl.14.15).

Scb.se, *Medelinkomst*. [www]. Tillgänglig: <http://scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistikdatabasen/Diagram/?layout=chartViewPie&rxid=440f71f9-006a-4c83-8f14-55017d9e1d2f>, (hämtad: 2014-04-15 kl.14.30).

Scb.se, *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012*. [www]. Tillgänglig:[http://scb.se/statistik/publikationer/LE0201\\_2012A01\\_BR\\_X10BR1201.pdf](http://scb.se/statistik/publikationer/LE0201_2012A01_BR_X10BR1201.pdf), (hämtad: 2014-04-15 kl.13.00).

Scb.se, *Yrkesstatistik 2012*. [www]. Tillgänglig:<http://www.scb.se/sv/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Yrkesregistret-med-yrkesstatistik/59064/59071/Behallare-for-Press/370886/>, (hämtad: 2014-04-15 kl.13.30).

Widerberg, Karin, (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*, Lund: Studentlitteratur AB.

Åhlund, Aleksandra, *Internationell migration, socialt medborgarskap, kulturpanik*, (Kapitel 2) i Brah Avtar, Campani Giovanni, Dahlstedt Magnus, Hansen Peo, Lindberg Ingemar, Tesfahuney Mekonnen, Ålund Aleksandra, (2004), *Rasism i Europa - migration i den nya världsordningen*, Agora och författarna: Nörhaven A/S: Danmark.

## BILAGA 1 Statistik

Sverige har på många områden blivit mer jämställt mellan kvinnor och män. På listan, the Global Gender Gap Index, över världens mest jämställda länder som World Economic Forum har framställt hamnar Sverige på 4:e plats år 2013 (WEF gender gap, report 2013, s. 8). Ändå besitter män majoriteten av toppositionerna som innefattar mest makt. Att män utgör majoriteten av Sveriges ledare var tydligt även i vår dokumentation över ledarna i tidningarna Chef. Löneklyftor mellan kvinnor och män förblir oförändrade och stress drabbar allt fler, i synnerhet unga kvinnor i arbetslivet. Bilden av relationen mellan män och kvinnor är motstridig och mansdominansen i näringslivet tycks bestå (Linghag, 2009, s. 11-12). “Tre av fyra chefer är män, även om det kan noteras att andelen kvinnor på chefspositioner har ökat något under senaste decenniet (SCB 2008, Regnö 2003” (Linghag, 2009, s. 12). Styrelseordförande i börsföretag juni 2012 består utav 4 procent, 10 stycken, kvinnor och 96 procent, 220 stycken, män. Siffran för verkställande direktör i börsföretag under samma period är 5 procent, 11 stycken, kvinnor och 95 procent, 219 stycken, män (På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012, scb.se, s. 102). I den privata sektorn är könsfördelningen bland cheferna ojämn då 72 procent är män och 28 procent är kvinnor år 2011 (På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012, scb.se, s. 103).

### *Män och statistik*

Män har givetvis både fördelar och nackdelar gällande diverse faktorer. När det kommer till makt har män en dominerande ställning inom näringslivet och nästan monopol på toppositionerna. Män har ungefär dubbel så hög genomsnittsinkomst som kvinnor samt kontrollerar merparten av de stora förmögenheterna. Av den sammanräknade medelinkomsten, av inkomst av tjänst och inkomst av näringsverksamhet, för Sverige år 2012 innehas 57,4 % av män och 42,6% av kvinnor (medelinkomst, scb.se). Män har ett högre ekonomiskt deltagande och bättre tillgång till framtida karriärmöjligheter. System som utgör grunden för den moderna ekonomin och som i synnerhet ökar arbetets ekonomiska värde kontrolleras till största delen av män. De utbildningsområden som ger högst avkastning (exempelvis företagsekonomi, IT och teknologi) domineras av män. Däremot dominerar män allt mindre inom utbildningsområdet och är underrepresenterade vid samhällsvetenskapliga ämnesområden (Connell, 2008, s. 251-253).

### *Teorier kring vem som har lättast karriärsväg*

Begreppet karriär och dess praktik har kritiserats utifrån att det definieras efter mäns livssammanhang (Linghag, 2009, s. 28). “Den traditionella karriärformen kan ses som ett resultat av dess historia och könsarbetsdelning i både den offentliga och privata sfären” (Linghag, 2009, s. 29). Under 1900-talet utvecklades större moderna organisationer där kvinnor blev placerade på de lägre nivåerna vilket gav medelklassens män förutsättningar till att få en snabb karriär. Äktenskapsklausuler tillämpades av många organisationer som innebar att kvinnor fick sluta vid äktenskap för att vara hemmafruar. Ur karriärsynvinkel var familj positivt för män då det ansågs vara stabilt och ansvarsfullt. Männerna förväntades kunna arbeta mer då de hade hemmafruar som kunde sköta arbetet hemma (Linghag, 2009, s. 29). Fördelningen av hemarbetet är fortfarande ojämförbart idag. Kvinnor och män, 20–64 år, arbetar lika mycket sätt över alla veckans dagar, i genomsnitt ca 7,5 timmar per dag. Däremot finns väsentliga skillnader mellan kvinnor och män, i synnerhet när arbete delas upp på betalt respektive obetalt arbete. Då kvinnor lägger ner mer tid på det obetalda hemarbetet, får män i större utsträckning än kvinnor mer betalt för sitt utförda arbete. Under ett vardagsdygn lägger kvinnor i genomsnitt ner 3,5 timmar på obetalt arbete medan män lägger ner 2,5 timmar (På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012, scb.se, s. 39).

“I en svensk studie av kvinnors och mäns karriärvägar för samtliga sysselsatta på den svenska arbetsmarknaden visas att kvinnor har betydligt lägre chanser än män att göra karriär (Granqvist & Persson 2004 i Linghag, 2009, s. 29).

## **BILAGA 2**

### **Dokumentationen av ledarna från tidningen Chef**

Tidningsnr	Namn	Kön	Alder	Etnicitet	Befattning	Företag	Familj	Bor	Övrigt
1	Farhad Jabbari	man	37	Iran	Vd	SATS	Gift, 1 barn (2,5år)	Stockholm	* s.48 A. Hans livshistoria som flykting från Iran till Sv. Hur han vänt sina motgångar till framgångar. Reportage!
1	Lars Dahlgren	man	42	vit	VD	Swedish Match	-	Stockholm	Civilekonom. Om hans ledarskap, hur han är som ledare och hur han agerar (handlar om ungefär samma sak som om Casten Almqvist). Hans ledarskap här och nu. Han är ganska maktfylld, han säger vad han tycker och det är svårt att komma honom nära. Reportage!
2	Emy Blixt	kvinn	40	vit	Chef, designer & huvudägare	Swedish Hasbeens	Man, 3 barn	Stureby, Stockholm	* s.46 Reportage!! Den ena ägaren har dött av cancer. Handlar om hur dom blev framgångsrika men att den ena dog i cancer. Hur dom lärde känna varandra, de har träffats sen de var små. Hur de utvecklade företaget tillsammans men sen blev den ena av dem sjuk och dog i bröstcancer.
2	Casten Almqvist	man	50	vit	VD	tv-4 Gruppen	Fru, 3 barn	Stockholm	* N. Reportage!!
3	Sarah McPhee	kvinn	58	vit	VD	SPP	Man, 2 barn	Stockholm	Årets chef 2013. Reportage!! Hon är en väldigt framgångsrik chef. Hon berättar om hur hon leder. Hon fick hela sitt arbetsteam att köra en let's dance tävling för att koppla av. Ledningsgruppen som vägrade ställa upp fick sparken. Handlar om hur hon är som person, hur hon kopplar av. Hon tar upp att det är genusfråga för hur man ska uppfattas. Personliga detaljer kring uppväxten, en alkoholiserad pappa. (När kvinnor blivit etablerad i företag så börjar de allteftersom kunna få mer makt. Hon är en väldigt maktfullt kvinna.)
3	Percey Barnevik	man	övre medel	vit					Reportage!! Han har skrivit en bok om ledarskap. Handbok för chefer som han har lärt sig under alla sina år som chef. Livshistoria om hur han har fungerat som chef, men dock inte på något personligt plan utan mer hur han fungerat som ledare. Hur han har gått in och räddat organisationer. Reportaget handlar om karriären, inte hur han som person har mött motstånd.
4	Jan Helin	man	46	vit	VD	Aftonbladet	Fru, två barn	Stockholm	Näthäta, hur han hanterar det och är som ledare. Reportage!!
4	Ola Rollén	man	47	vit	VD	Hexagon	Hustru, tre barn	London	Hans chefskap här och nu. Jobbar helst med män. Han står för ett modernt ledarskap. Reportage!! (Likt Casten, alltså att andra skriver om honom).
5	Pelle Johansson	man	44	vit	VD	Hagabadet Cityspa	Hustru, två döttrar	Asa, Kungsbacka	Reportage!! Hade en pappa som var alkoholist, bråkig uppväxt, han snattade och han hade ingen som trodde på honom. Hur han gått vidare. Han satsade. Han var inte nöjd med sitt jobb och ville mer. Hans drivkraft förde honom fram.
5	Rickard Gustafsson	man	49	vit	VD	SAS	Hustru, två söner	Täby	Reportage! Hur han som ledare har jobbat för SAS. Hur han hanterar framgångar och motgångar. Hur han fungerar som ledare.
6,7	Pia Sundhage	kvinn	53	vit		Förbundskapten svenska landslaget damfotboll	?	Norr om Stockholm	homosexuell. handlar om hur hon sjunger. hur hon använder sången och musiken för att koppla av. ett knep för sitt ledarskap. hon blir älskad. Livshistoria. handlar om hennes fotbollskarriär också. Barndomen; hur hon var lite jobbig och kaxig. Tack vare sin tränare gick det bra för henne. Tränaren sa till henne. Reportage!!
6,7	Monika Elling	kvinn	51	vit		Koncernchef och Sverigechef Poolia	två söner och sambo	Skärholmen	Hur hon fungerar som chef. hon är ingen bra chef. hon lyckas inte motivera sina anställda. Reportage! 50
6,7	Stefan Löwén	man	56	vit	ordförande	socialdemokraterna	hustru	Stockholm	Handlar om hans ledarskap här och nu. Hur han fungerar som partiledare. att han inte gör så mycket egentligen. Reportage!
6,7	Jimmie Åkesson	man	34	vit	partiledare	sverigedemokraterna	förlovad	sölvesborg	Hur han leder partiet. Hur han leder partiet i en utsatt position. Reportage!

6,7	Monika Elling	kvinnan	51	vit	Koncernchef och	Bemanningsföretaget Poolia	två söner och sambo	Skärholmen	Hur hon fungerar som chef. hon är ingen bra chef. hon lyckas inte motivera sina anställda. Reportage!
6,7	Stefan Löwén	man	56	vit	ordförande	socialdemokraterna	hustru	Stockholm	Handlar om hans ledarskap här och nu. HUR han fungerar som partiledare. att han inte gör så mycket egentligen. Reportage!
6,7	Jimmie Åkesson	man	34	vit	partiledare	sverigedemokraterna	förlovad	sölvesborg	Hur han leder partiet. Hur han leder partiet i en utsatt position. Reportage!
8	Per Schillingmann	man	42	vit	vd	konsultföretag perschillingman	hustru, två döttrar	nacka och gotland	nationalekonom. HUR han är just nu. Inget personligt. Han har skrivit en bok om förändringsarbete. Reportage!!
8	Linda Vestrik	kvinnan	40	vit	dokumentärfilm regissör		dotter	göteborg	Reportage!!Kvinnlig fotograf. hon gör en dokumentärfilmsprojekt. Hur hon växte upp i Sverige, hon tyckte om att umgås med killar och vara ute i naturen. Blev utesluten för hon var tjej och hon gillade "killgrejer". Och blev ensamvarg och drömde sig bort och kämpade på och tog sig iväg och lyckades göra film. Hon sov på jordgolvet när hon var utomlands.
8	Ann Carlsson	kvinnan	47	vit	vd	apoteket	man, tre barn	bromma, stockholm	*personalvetare. Reportage! Hon är en väldigt populär chef, verkar nästan vara chef. Hon är jätteomtyckt. Väldigt professionell. Ingen har sett henne arg eller tappa fattningen. Hennes bakgrund som beteendevetare och socionom präglar hennes ledarskap och det är det som gör henne så omtyckt. Hon är en etablerad kvinnlig chef. Bryr sig mycket om relationer.
9	Samuel Brissman	man	33	vit	författare, miljöentrepenör	driver brissman invest AB	hustru	stockholm	Författat en bok om helikopterrånet. Hur man ska hanskas med situationen. (Hans kompis genomförde rånet, utan hans vetenskap). Reportage!!
9	Dan Eliasson	man	52	vit	generaldirektör	försäkringskassan	fru, två barn	stockholm	jur.kand. Reportage! Hans karriär. Hur han har utvecklat sin karriär och jobbat på flera olika ställen. Hur han nått framgång genom olika karriärval.
10	Ida Backlund	kvinnan	28	vit	grundare, förtroendevald styrelseordförande,	rapunzel of AIK-	dotter	umeå	håproudukt * A. Reportage!!
10	Johan Segui	man	46	vit			fru, fyra barn	stockholm	gymnasium. Ledare för AIK. En spelare dog. Handlar om krishantering. Reportage. Handlar om just den händelsen när spelaren dog. HUR han som ledare hanterade situationen.
10	Per Strömberg	man	47	vit	Koncernchef	ica gruppen	fru, två döttrar	Lidingö, Stockholm	Reportage!! handlar om hans ledarskap och hur han är väldigt uppskattad. Hans karriärväg. I framtiden tror alla att det kommer gå bra för han är en bra person och så trevlig.
11	Karl-Petter Thorwaldsson	man	48	vit	ordförande	LO	sambo, två barn	stockholm	hans ledarskap och karriärväg. Hur han är uppskattad som person, väldigt glad. Han började som ordförande i SSU och där väcktes intresset att arbeta för LO. Reportage!
12	Peter Agnefjäll	man	42	vit	Koncernchef och Sverigechef	IKEA group	fru, två söner	Holland	trainee på IKEA. Reportage! Han vill ha mer kvinnliga ledare. För att öka IKEAs omsättning är jämställdhet viktigt och ett större fokus på medarbetare och rekrytering. Viktigt att rekrytera rätt. Jämställdhet är centralt för affärsnyttan för det blir mer mångfald då. Pratar lite om hans privatliv. Han är en pappa med två söner. Försöker rekrytera chefer som delar rätt värderingar.
12	Åke Sellström	man	65	vit	fd. chef	fn:s vapensinsektion syrien	sambo, fyra barn	umeå	Hans org har fått nobelsfredspris. Handlar om situationer som han varit med om. Chef för FN:s vapensinsektion i Syrien. Jobbiga situationer. Kort stycke om hans barndom. Doktorsavhandling i Kemi. Reportage!! Han jobbar i kritiska miljöer och hur han som ledare hanterar det för sina medarbetare. Han reflekterar ofta över kriget i Syrien i hans vardag.
12	Carola Lemne	kvinnan	55	vit	vd, koncernchef	praktikertjänst AB		stockholm	leg. läkare * Vill vara en stjärna, hon älskar strålkastarljus. Tar ibland på sig galaklänningar och älskar att underhålla. Hon älskar att inta scenen. Reportage!! Handlar om hur hon har lyckats. Hur hon har klättrat i karriären. Att hon är maktgalen, vilket många kritiker uppmärksammar. Kritik uppskattas inte och hon tar beslut själv.
1	Jan Scherman	man	medelålder	vit	VD	tv4		stockholm	Har stuckit ut hakan, skapat rubriker och blivit besviken på sin styrelse. Ska lämna tv4. Historia bakom sin karriär, från 70-talet. Hans ledarskap har inneburit offentliga konflikter inför allmänheten. Skandaler som skett har påverkat vänskaper och relationer negativt. handlar om hans karriär som ledare. Reportage!
1	Øystein Løseth	man	53	vit	Koncernchef	vattenfall		stockholm	lugn, trygg stabil och inkluderande person, vill skapa kontakt med aktivister, från greenpeace. Övertog vattenfall i en stormig period. Organisationsförändring, bytt ut hela gruppen.
2	Hans Hemmingsson	man	50	vit	vd, ägare	bracke group	-	östersund och stockholm	var vd från början men ville inte vara det så det kom en ny vd, som dog och han gick in som vd. Handlar om hur han gick tillväga för att leda arbetet vidare och hanterar krisen.
	Daniel		medelålder	vit		moderna			han är begåvad, läskig och obehaglig - andra är avundsjuka på grund av hans framgångsrika uppenbarelse. akademikerson som föddes rakt in i kulturen, karriären har

	Hans 2 Hemmingsson	man	50	vit	vd, ägare	bracke group	-	östersed och stockholm	var vd från början men ville inte vara det så det kom en ny vd, som dog och han gick in som vd. Handlar om hur han gick tillväga för att leda arbetet vidare och hanterar krisen.
	Daniel 2 Brinbaum	man	medel ålders	vit	chef	moderna museet		stockholm	han är begåvad, läskig och obehaglig - andra är avundsjuka på grund av hans framgångsrika uppenbarelse. akademikerson som föddes rakt in i kulturen, karriären har glifit på en räkmacka.
	3 Lars Kry	man	42	vit	Vd, koncern chef	Proffice	hustru	Kinna	årets chef 2012 - chef halva livet. driven människa, insikte r i hans liv, gått på harvard. karriärshistoria och hur han leder här och nu.
	3 Daniel Ek	man	29	vit	grundare, vd	potify		hur han är som ledare. säger vad han tycker, koll på	livshistorien liknar en hollywoodsaga, det har gått bra i karriären. börjat tidigt men har inte alltid varit enkelt. Har varit deprimerad i 20-årsåldern men resutlärade i en ökad insikt om sig själv. trött för att han reser mycket
	3 Annichen Kringstad	kvinn a	51	vit	komunkat ionschef	orienterigsförb undet	3 döttrar, sambo	Falun	Har haft en framgångsrik karriär som idrottare, prestationskrav bidrog till dålig självkänsla - stort behov av bekräftelse i samband med detta. mycket kring hennes personlighet, paralleler kring hennes prestation och personlighet. När hon går på full speed tappar hon kontakten med sina känslor. separerade och gick i terapi.
	3 Ingemar Hansson	man	60	vit	generaldir ektör	skatteverket	2 barn		brinner för räkenskaper men inte personalför. skapat ordning och reda på skatteverket. (står om honom i stället för intervju) ledarskapsstilen är detaljerad. inte konfliktradd. är respekterad
	4 Karl Johan Persson	man	medel ålders	vit	vd	H&M			tufft på marknaden i början, något han fick smaka på i sin roll som vd. står om företaget och deras värderingar. hur ledarskap på h&m utövas. har tagit över och fötts in i rollen (3 generationen i sin ledare)
	4 Kaj Stenman	man	51	vit	försäljning schef	skanska nya hem	gift , barn	sundbyber g	handlar om hans barndom fram tills idag. dyslektiker, skolgången var en vandring i förmedring. personlig kris, varit hemlös. ledarskap handlar om att mötas på ett sätt så att det känns i hela kroppen.
	4 Filippa Reinfeldt	kvinn a	44	vit	talesman f.d	moderaternas sjukvårdsfrågor	3 barn sambo,	stockholm	(står om henne i stället för intervju) som ledare tar hon sig tid för att lyssna och förstå samtidigt som hon är rak och tydlig. stark person.
	5 Carin Götblad	kvinn a	56	vit	landspolis mästare	länspolis mäsater i stockholm	son, två barn	stockholm, visby	fått pris för sitt ledarskap men kritiserats många gånger. handlar om tiden som ledare och chef.
	5 Ulrika Årehed KÅgström	kvinn a	45	vit	generalse kreterarer e	röda korset	make, två söner		hade lägre lön än sin företrädare när hon tillträdde som generalsekretare. lugn och stabil och kolla på läget. hur hon hon agerat som ledare, förmågor och svaga starka sidor.
6,7	Anette Novak	kvinn a	45	vit	konsult, föreläsare och krönikör	norran, skellefteå	två söner	stockholm	handlar om hur hennes man gick bort = personlig kris. hennes syn på ledarskap - öppenhet. fick börja en ny tjänst när han gick bort, men de ha skiljts innan. hennes historia blev uppmärksammas då folk undrade varför hon varit borta så länge från tidningen. Hon blev med sin historia symbol som ledare för hela samhället. balansgång med att få ihop livet för sönerna. tittar framåt i stället för bakåt.
6,7	Urban Bäckström	man	60+	vit	vd	svenskt näringsliv	fru, två barn	stockholm	handlar om hur han är som ledare, anignens torr som person men har mycket pondus. ställer höga krav på sin omgivning och är otålig. delar ut ansvar, lägger sig inte i förväntar leverens. bestämd men mild. beskrivning av hans karriär och perosnighet som ledare. ägnar sig inte mycket åt perosnalför.

8	Lena Alper	kvinn	61	vit	vd	collector	husdjur	göteborg	via mannens död har hennes vd jobb hjälpt henne att hantera sorgen. började jobba väldigt tätt inpå. blev manisk effektiv efter bortgången men det höll henne sysesatt så hon inte gick helt och hållet in i sorgen. LEder ett framågsrikt företag som hon äger och grundat. Har en stark karriärsbakgrund. Beskriver sig som en tuff chef men engisk och drivande. berättar om dagen han dog. hur hon hanterade sorgen. lämnat livinställning nu. vill leva ett bra liv med ett bra akobinerat privat och yrkesliv. ny syn på sin chefsroll efter krisen.
8	Annie Löw	kvinn	29	vit	ordförande, näringsmister	centerpartiet,	make	värnamo	ifrågsatt för sin unga ålder. reportaget granskar om hennes ledarskap är tillräckligt för centerpartiet. de unga älskar henne och de äldre försöker. mött motgångar på grund av ålder. bestämt ledarskap men ändå lyssnande.
9	Carl Bildt	man	65	vit	utrikesminister	moderaterna		stockholm	svårt att lita på sina medarbetare, struntar i att kommunicera internt. är inspirerande ledare. har karisma och humor men är ingen lagspelare. ledarskap och karriär.
9	Johanna Fager Wettergren	kvinn	39	vit	chef	macro tillsyn på riksbanken	man, tre barn	stockholm	jobbade väldigt hårt och kände sig otillräcklig vilket gjorde att hon sade upp sig. Men fick ett bra erbjudande. Svår kombination med ett krävande jobb och kunna ta and om tre barn. såg supermänniskor i mediebilder som visade kvinnor som hade barn i ena handen och arbetade med telefonen i den högra, ville också fungera så. klev åt sidan och tog en paus för att vara mer hemma. familjen kunde hamna i balans, efter 1,5 år var hon redo igen. pausen har gjort henne till en bättre chef
9	Frank Fiskers	man	50	vit	koncernchef, vd	KF coopbutiker stormarknader	make anders		får kritik för att han har en dansk ledarskapsstil. hierarkisk ledarstil. svårtillgänglig och kräver mycket av sina medarbetare.
10	Margot Wallstrom	kvinn	60	vit	politiker, författare styrelseordförande	lunds	make, två vuxna söner		berättar livshistoria, hon känner att hon inte har något att förklara, vana av ledarskap med stor öppenhet.
10	Mats Årjes	man	45	vit	vd	skistar	fru två söner	leksand	ödmjuk ledare. värnar inte om HR inom organisationen. karriärsvägen på skistar, behöver jobba med kommunikation mer. I samband med omorganisationen fick den sista kvinnan lämna styrelsen. härskarteknik hör ihop med omorganisering. förändringsarbete. det finns gott om kvinnor på lägre chefsbefattningar. ingen plan för ny kvinna i ledargruppen.
11	Håkan Littzell	man	51	vit	äldreomsorgschef	sundsvalls kommun	gift tre barn	matfors, sundsvall	handlar om hur stressen kom smygande. var tvungen att alltid vara tillgänglig inom arbetet. fick en stroke, blodtrycket var för högt. kunde inte gå, prata och fick sitta i rullstol, fick panik. Personlig berättelse om denna kris. tillbaka till kontoret efter tre månader, deltid, kunde så smått börja gå. fick aldrig tillbaka sin chefsposition.
11	Anna Ekström	kvinn	54	vit	generaldirektör	skolverket	gift tre döttrar		hanterar kris bra. ledare som gärna är ute på de sociala medierna. inte gjort förändringar i ledningsgruppen. tar snabba beslut.



12	barbro fridén	kvinn	56	vit	chef	sahlgrenska universitetssjuk hus	make, tre barn	göteborg	personlig berättelse. säger att hon gjort många fel som chef, sådant som hade kunnats hantera annorlunda. men fått lärdomar av det. läkare på intensivårdsavdelninge, anklagad för för hög narkos. svårt att hantera denna situation. kontinuerliga krismöten kring detta. I media upmärksammade detta. edde till att media började gräva i gamla fall. hennes ledarskap fick en ny riktning där hon skulle ansvara för detta och upprätta sjukhusets heder. medarbetarna fick utbildning i komunkation - ledde till ökad säkerhet, dåligt ledde till bra.	
12	Jan Björklund	man	50	vit	chef ordföränd e, vice stasminis ter, utbildnign	folkpartiet	hustru , två söner	solna		