



KIRA VUORIO

”Det omöjliga utvecklar en allra mest”
En studie om ledarskapskonstruktioner i
boken Johtajanaiset

Pro gradu-avhandling i ämnet Organisation och ledning

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Handledare: Mika Mård

Åbo 2021

ÅBO AKADEMI - FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI	
Abstrakt för pro gradu-avhandling	
Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Kira Vuorio	
Arbetets titel: "Det omöjliga utvecklar en allra mest"- En studie om ledarskapskonstruktioner i boken <i>Johtajanaiset</i> .	
Handledare: Mika Mård	
<p>Abstrakt: Denna avhandling handlar om sociala ledarskapskonstruktioner i populärvetenskap och syftet med avhandlingen är att studera konstruktioner av ledarskap i boken <i>Johtajanaiset</i>, skriven av Anu Kuistiala. Studien är en tematisk analys baserad på intervjuer från boken av sju framgångsrika kvinnor i ledarskapspositioner i Finland. I studien besvarar jag forskningsfrågorna: <i>Vilken bild av kvinnor som ledare konstrueras i boken Johtajanaiset? Hur skapas ledarskap som något åtråvärt i boken? Hur används narrativ om motgångar och utmaningar i konstruktionen av ledarskap som något speciellt?</i></p> <p>Den teoretiska referensramen består av studier om postheroiskt ledarskap, vilket anses vara en icke-hierarkisk, flexibel och grupporienterad ledarskapspraktik. Postheroiskt ledarskap har utvecklats från den heroiska ledarskapspraktiken, som traditionellt sett är fokuserad på enskilda individer. Genom ett glorifierande och romantiserande har vi gjort dessa ledare till heroiska figurer, och detta synsätt på ledarskap är synligt än idag. Trots att ledarskap håller på att förflytta sig från heroiska till mer postheroiska och kollektiva former, anses ledarskap vara kopplat till ett slags helgande, med en teoretisk utgångspunkt i sakralisering av ledarskap. Utöver detta utgår den teoretiska referensramen även från teori om genus i ledarskap.</p> <p>Studiens resultat tyder på att narrativen i <i>Johtajanaiset</i> fokuserar på att kvinnor genom individuella handlingar kan ta sig över könsbarriärer och nå framgång i karriären. Glastaket och strukturella hinder diskuteras sekundärt. Genom min studie bidrar jag med att ifrågasätta <i>fix the women-</i> tankesättet som ofta syns i självhjälplitteratur. I studien har jag även identifierat fyra olika sakraliseringstekniker som bidrar till att göra ledarskap till något mystiskt och extraordinärt, och som skiljer ledare från icke-ledare. Jag diskuterar om att ledare, genom berättelser om att övervinna motgångar och utmaningar, skapar ett narrativ som gör att ledare anses som hjältar som heroiskt tar sig igenom svåra tider. Paradoxalt nog beskrivs goda ledare av kvinnorna i <i>Johtajanaiset</i> i postheroiska termer.</p>	
Nyckelord: heroiskt ledarskap, postheroiskt ledarskap, sakralisering av ledarskap, genus i ledarskap, ledarskapskonstruktioner i populärvetenskap.	
Datum: 15.9.2021	Sidoantal: 67

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 STUDIENS SYFTE.....	3
1.2 AVHANDLINGENS DISPOSITION	3
2 MIN STUDIE	5
2.1 STUDIEN.....	5
2.2 TEMATISK ANALYS SOM ANALYSMETOD.....	7
2.2.1 Att analysera sekundärdata	10
2.3 ETISKA ASPEKTER	12
2.4 LEDARSKAP SOM EN SOCIAL KONSTRUKTION.....	13
3 TEORETISK REFERENS RAM	15
3.1 POSTHEROISKT LEDARSKAP.....	15
3.2 SAKRALISERING AV LEDARSKAP	19
3.2.1 Det extraordinära med att lyssna	22
3.3 GENUS I LEDARSKAP.....	23
3.3.1 Motgångar i ledarskap.....	28
3.4 SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITLET	29
4 ANALYS.....	31
4.1 KVINNORS STÖRSTA HINDER FÖR FRAMGÅNG ÄR DE SJÄLVA	31
4.2 SAKRALISERING AV LEDARSKAP	39
4.2.1 Separation mellan ledare och följare	39
4.2.2 Ledarens uppföringar	45
4.2.3 Det extraordinära i det vardagliga	51
4.2.4 Att övervinna motgångar och utmaningar	53
5 AVSLUTANDE DISKUSSION	61
5.1 DET ÅTRÅVÄRDA LEDARSKAPET.....	61
5.2 ATT NÅ LEDARSKAP GENOM MOTGÅNGAR OCH UTMANINGAR	64
5.3 FRAMTIDA FORSKNING.....	66
KÄLLFÖRTECKNING.....	68

1 INLEDNING

Enligt Bell och Sinclair (2016) formar nyheter, medier och populärkultur vårt sätt att se på ledarskap. Liu och Baker (2016) menar att sociala konstruktioner av ledarskap starkt påverkas av hur media framställer ledare. Enligt Ely, Ibarra och Kolb (2011) är en fundamental utmaning för ledarskapsutveckling att öka medvetenheten kring hur könade sociala- och kulturella normer influerar attityder och uppfattningar om ledarskap. Trots att Finland är högt rankat i internationella jämförelser (Keskuskauppakamari, 2020), råder det ändå inte ännu total jämställdhet mellan könen (Carli & Eagly, 2016). Faktum är, att kvinnor är tydligt underrepresenterade i toppledningsposter (Lämsä & Tiensuu, 2002). Vårt vardagliga sätt att prata om ledarskap styrs starkt av att det maskulina inom ledarskap anses som normen, vilket därmed leder till att kvinnliga ledare blir ansedda som avvikande (Lämsä & Tiensuu, 2002; Katila & Eriksson, 2013). Dessa antaganden skapas inte bara i organisationella sammanhang, utan även t.ex. genom massmedier (Lämsä & Tiensuu, 2002).

Enligt Adamson och Kelan (2018) brukar kvinnor i ledarskapspositioner ofta framställas som superhjältar som självständigt ansvarar för sin framgång. Även i finsk media är det vanligt att en kvinnlig ledare beskrivs som en superkvinna som heroiskt klarar av att styra såväl familjelivet och alla andra delar i livet galant (Katila & Eriksson, 2013). Många businesskvinnor har valt att öppet dela med sig av sina erfarenheter, och genom tips och råd vill de hjälpa andra kvinnor att också nå framgång (Kapasi, Sang & Sitko, 2016). Självhjälpslitteratur med karriärtips för kvinnor som strävar efter ledarskapspositioner är därmed populära och enligt Metz och Kumra (2019) tar detta oss tillbaka till ett slags "fix the women"- tankesätt, som var aktuell speciellt under 1960- och 70-talet. Detta tankesätt leder till att organisatoriskt ansvar för att förändra de strukturella hindren som kvinnor möter under sina karriärer förbises, och ansvaret att ta sig igenom hindren förflyttas över till kvinnorna (Adamson & Kelan, 2018). Enligt Adamson och Kelan (2018) leder

diskussioner om den kvinnliga superhjälten till ett antagande om att kvinnor genom individuell förändring kan nå framgång. Till exempel Sheryl Sandberg (COO för Facebook) är ett klassiskt exempel av en businesskvinna som fått en kändislik status (Kapasi et al., 2016). Genom hennes bok *Lean In* (2013) vill hon inspirera andra kvinnor att genom individuella åtgärder och handlingar avancera i karriären (Metz & Kumra, 2019). Självhjälpsböcker och biografier som dessa, med fokus på att förändra sitt eget beteende, leder till en tanke om att könsbarriärer går att övervinna själv (Metz & Kumra, 2019; Adamson & Kelan, 2018). Och om man trots allt inte lyckas med det, då har man väl helt enkelt inte kämpat tillräckligt? (Adamson & Kelan, 2018)

Det dagliga narrativet om ledarskap är kvar i berättelser och myter om heroiska ledare och individualism (Fletcher & Käufer, 2003; Fletcher, 2004) och vårt sätt att romantisera och glorifiera ledare har gjort ledare till heroiska figurer (Pearce & Mantz, 2005). Däremot finns det i dagens värld ett starkt intresse att se på ledarskap som en icke-hierarkisk och grupporienterad praktik (Due Billing & Alvesson, 2000) och som en motreaktion till myten om den heroiska ledaren (Grint, 2010). I Helsingin Sanomat publicerades den 4.8.2021 en artikel där Perttu Salovaara (organisationskonsult, ledarskapsforskare och dosent på Helsingfors universitet) ifrågasätter ledarens roll i organisationer (Luoma-aho, 2021). Enligt Salovaara är vi hjärntvättade till att tro att vi behöver en ledare. Han menar att det är ett narrativ, en slags romantiserad berättelse om hjälteledare, som vi blivit lärda ända sen små. Salovaara menar att många chefs uppgifter egentligen är rätt så triviala och vardagliga, uppgifter som vem som helst annan i organisationen kunde sköta. Enligt Salovaara håller vi på att förflytta oss mot icke-hierarkiska organisationer, utan en starkt rådande "chefskultur" (Luoma-aho, 2021). Men trots att ledarskapsdiskussionen, precis som denna, har börjat förflyttas till en mer postheroisk era, finns det ändå än idag inslag av sakralisering av ledarskap. Som en följd av detta betraktas ledarskap fortsättningsvis som något extraordinärt och "heligt" - något som inte vem

som helst kan uppnå. Mitt intresse ligger därmed i att studera vidare om detta, vad är det som gör att ledarskap betraktas på detta sättet?

1.1 Studiens syfte

Framför allt biografier och självhjälpböcker riktade åt kvinnor har fångat mitt intresse och därför vill jag studera hur kvinnor som ledare framställs i populärkultur. Varför blir ledare ofta ansedda som hjältar? Vad är det som gör att ledarskap betraktas som något speciellt och märkvärdigt? För att gå in i dessa ämnen har jag som utgångspunkt för min studie därför valt att använda boken *Johtajanaiset* skriven av Anu Kuistiala. Fastän berättelserna i *Johtajanaiset* berikas av ett postheroiskt sätt att berätta om ledarskap, finns det delar i boken som ändå gör ledarskap till något extraordinärt och sakralt, något som skiljer ledare från icke-ledare. *Mitt syfte med min pro gradu-avhandling är därmed att studera konstruktioner av ledarskap i boken Johtajanaiset.* För att nå syftet kommer jag att besvara följande forskningsfrågor:

- Vilken bild av kvinnor som ledare konstrueras i boken *Johtajanaiset*?
- Hur skapas ledarskap som något åtråvärt i boken *Johtajanaiset*?
- Hur används narrativ om motgångar och utmaningar i konstruktionen av ledarskap som något speciellt?

1.2 Avhandlingens disposition

Denna introduktion till min avhandling följs av metodkapitlet, där jag presenterar materialet jag använt för studien, min analysmetod och djupare information om boken *Johtajanaiset* med en presentation över kvinnorna som blivit intervjuade i den. Jag tar även upp en diskussion om ledarskap som en social konstruktion. Utöver detta, diskuterar jag de etiska aspekterna med

studien samt studiens trovärdighet och lyfter fram fördelar och nackdelar med att använda mig av sekundärdata.

I kapitel tre övergår jag till den teoretiska referensramen som ligger som grund för min studie. Jag diskuterar övergången från heroiskt ledarskap till postheroiskt ledarskap, om sakralisering av ledarskap och om genus i ledarskap. Denna referensram använder jag sedan som grund för min analys i kapitlet som följer.

Analysen av det empiriska materialet presenterar jag i kapitel fyra. Genom en tematisk analys speglar jag teorin till materialet i *Johtajanaiset*. Jag diskuterar kvinnornas upplevelser av ledarskap, ledarskapskonstruktioner i narrativen och vilken bild av kvinnor som ledare som byggs upp i materialet. Därtill diskuterar jag hur sakralisering av ledarskap uppkommer i materialet. I kapitel fem presenterar jag sedan slutdiskussionen och slutsatserna och kopplar min analys med syftet och forskningsfrågorna.

2 MIN STUDIE

I följande kapitel presenterar jag min studie och diskuterar boken *Johtajanaiset* som jag valt som utgångspunkt för min avhandling. Jag redogör mitt val av metod och diskuterar fördelar och nackdelar med metoden. Dessutom för jag en diskussion kring att använda sekundärdata i min studie och för fram exempel på andra studier som använt sig av sekundärdata. Jag redogör även för hur min skriv- och analysprocess sett ut och hur jag valt lämplig teori för studien. Jag diskuterar även ledarskap utifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Därtill går jag djupare in i studiens trovärdighet och diskuterar studiens etiska aspekter.

2.1 Studien



Pärmbild av boken *Johtajanaiset*.

Alma Talent (2021)

På grund av mitt starka intresse av att studera ledarskapskonstruktioner i populärvetenskap, har jag använt boken *Johtajanaiset* av Anu Kuistiala som utgångspunkt för min avhandling. *Johtajanaiset* är publicerad år 2019 och

boken är uppbyggd som en ledarskapsguide och -handbok, där författaren tagit fram berättelser av kvinnor i höga ledarskapspositioner. Kvinnorna som intervjuats är Hille Korhonen (vd för Nokian Renkaat, f. 1961), Merja Ylä-Anttila (vd för Yleisradio, f. 1960), Leena Niemistö (professionell styrelsemedlem i diverse styrelser, f. 1963), Paula Lehtomäki (Nordiska ministerrådets generalsekreterare, f. 1972), Marianne Vikkula (verksamhetsledare) för Wolt Enterprises, f. 1992) och Susanna Pettersson (chef för Sveriges Nationalmuseum, f. 1966). Författaren Kuistiala (f. 1964), före detta chefredaktör för MTV Uutiset och med erfarenhet av förmansuppgifter, har även inkluderat sin egen berättelse i boken. Just dessa sex ledare skriver hon att hon valt för att de varit pionjärer i sina branscher. Kuistiala menar att dessa kvinnor har kämpat sig igenom fördomar och därmed nått toppen:

Nämä johtajat valikoituivat, koska he ovat kaikki omalla alallaan tienraivaajia. He ovat puskeneet läpi ennakkoluulojen ja nousseet huipulle.

Johtajanaiset är skriven på finska och jag har valt att behålla citaten i analysen på finska för att ge dem rättvisa. Däremot har jag skrivit en kort svensk översättning till varje citat i analysen. Boken är strukturerad i åtta kapitel och varje kapitel behandlar ett eget tema. I början av varje kapitel beskriver Kuistiala först bakgrund till ämnet som kommer att behandlas och ibland tar hon upp referenser till olika studier. Dessa studier fungerar ofta som grund för diskussionerna. Varje kapitel är vidare indelat i flera mellanrubriker, som även de börjar med en kort introduktion. Därefter diskuterar de intervjuade ämnet. Oftast har alla sju kvinnor (med författaren medräknad) diskuterat ämnet, men i vissa fall har inte svar av alla inkluderats. Antagligen beror detta på att alla intervjuade inte har tagit upp samma saker i diskussionerna. Ämnen som behandlas i boken är bland annat: att fatta svåra beslut, spelstrategi på arbetsplatser, att handla i svåra situationer, tankar och känslor på

arbetsplatsen, karriär och familj, besvikelse och glädje, tians flickor, teknologi och framtidens ledarskap. I slutet av varje kapitel har Kuistiala samlat ihop en lista med tips som hon skulle ge till läsaren, "om hon vore en mentor". Dessa tips grundar sig i diskussionerna tidigare i varje kapitel. Kuistiala beskriver att hon blivit inspirerad av, och använt såväl böcker, tidningsartiklar, självbiografier och rapporter som källor för skrivandet av boken.

I förorden skriver Kuistiala att hon skrivit *Johtajanaiset* för att uppmuntra kvinnor till att modigare ta emot utmanande arbetsuppgifter. Enligt henne är kvinnor för självkritiska och litar inte alltid på sig själva. Kuistiala betonar att mycket beror på hur kvinnor ser på sig själva. Därmed ställer hon en fråga till läsaren: är "vi" starka, kunniga beslutsfattare och vägvisare, snälla och samvetsgranna presterare eller vårdare och offer? Efter detta fortsätter hon med att förklara att antalet kvinnor i ledarskapspositioner hela tiden växer och att det inte längre är någon nyhet att det finns kvinnor som ledare. Däremot menar Kuistiala att många toppledningsuppgifter i Finland ändå är mansdominerande, fastän jämställdhet i finska företag har gått framåt. Boken är tydligt skriven för kvinnor och Kuistiala menar att boken kan fungera som en källa för att inspirera andra kvinnor. Enligt henne är bokens viktigaste lärdom att man verkligen måste vilja något för att klara sig och man måste ta saker i sina egna händer:

Tärkein oppi on: päästääkseen johtoon, täytyy haluta sinne. Asiat pitää uskaltaa ottaa omiin käsiin eikä tyytyä istumaan takapenkillä.

2.2 Tematisk analys som analysmetod

Redan i startgroparna av min skrivprocess, var jag säker på att jag vill studera mer om ledarskap och hur det konstrueras i populärvetenskap. Boréus (2015) hävdar att det är viktigt att studera texter, eftersom texter påverkar samhället

vi lever i och formar människors förståelse av verkligheten. På grund av detta har jag haft ett starkt intresse av att analysera material som redan finns tillgängligt. Till en början hade jag tänkt fokusera på självbiografisk litteratur, men efter att jag fick tag på boken *Johtajanaiset* förflyttades mitt fokus till endast denna, istället för att använda ett flertal självbiografiska böcker som material. Trots att *Johtajanaiset* inte i sig är en självbiografi, har den flera liknande inslag. Boken behandlar kvinnornas liv, barndom, tankar, handlingar och känslor. Genom intervjuerna anser jag mig ha fått en djup insyn i kvinnornas liv och hur de tagit sig dit de är idag.

En tidskrävande del under processens gång har varit att slå fast vilken typ av teoretisk referensram som ska lägga grunden för min avhandling. Jag använde mig av ett induktivt tillvägagångssätt, vilket betyder att jag som Alvehus (2013) beskriver, utgick ifrån det empiriska materialet och inte den teoretiska referensramen. För att hitta en lämplig teoretisk referensram är det enligt Bryman (2018) viktigt att inte på förhand låsa sig till en alltför inskränkt struktur för den kvalitativa studien. Jag började därmed med att läsa igenom materialet och märkte direkt ut teman som kontinuerligt uppkom i kvinnornas berättelser. Denna typ av tillvägagångssätt definierar Bryman (2018) som tematisk analys, vilket är ett av de vanligaste sätten att analysera kvalitativ data. En tematisk analys skapar ett flexibelt och användbart forskningsverktyg som gör det möjligt att få en detaljerad och komplex analys av data (Braun & Clarke, 2006). Genom en tematisk analys kan man identifiera, analysera och märka ut olika teman, ämnesområden och mönster i data, märka ut likheter och olikheter och även generera oväntade insikter (Braun & Clarke, 2006). Tematiska tillvägagångssätt används i såväl narrativ analys, kritisk diskursanalys och kvalitativ innehållsanalys (Bryman, 2018).

Så som jag själv även insåg i min skrivandeprocess, finns det inte tydliga steg-för-steg procedurer eller strukturerade förhandsbestämda regler som måste följas då man använder sig av en tematisk analys (Bryman, 2018). Enligt

Nowell et al. (2017) är tematisk analys en relevant metod att använda, speciellt då man analyserar stora mängder kvalitativt data. För att lära känna mitt material krävdes det för mig att läsa igenom mitt material många gånger. För varje gång jag läste, märkte jag ut nya intressanta synpunkter och delar i texten. Efter detta började jag strukturera upp materialet under passande rubriker. Denna process tog länge, och jag återvände konstant till teori för att slå fast en teoretisk referensram för min studie. Rubrikerna som slutligen fungerade som temaområden är: självkritik, mod och individuellt ansvar, motgångar och utmaningar, familj och karriär, mentorer och nätverk, genus i ledarskap och ledarskap. Efter att jag hade slått fast dessa temaområden skapade jag en tabell i Excel, så att jag lättare kunde strukturera upp mitt material med citat jag ansåg viktiga. Då jag hade fått en struktur på återkommande teman, återgick jag till teorin. Jag fokuserade främst på att koppla teorier om både postheroiskt ledarskap, sakralisering av ledarskap och genus till materialet i *Johtajanaiset*.

Kritik mot kvalitativa metoder som forskningsmetod är att kvalitativa metoder anses vara subjektiva till sin natur, vilket betyder att forskaren själv har egna åsikter och tankar om vilka delar som är viktiga och betydelsefulla för studien i fråga (Bryman, 2018). Även Sergi och Hallin (2011) menar att en undersökning kan tolkas som en forskares prestation, vilket i sin tur betyder att det är oundvikligt att utföra en undersökning utan att forskaren känner diverse känslor. Därför är det viktigt att komma ihåg att det material som jag valt att inkludera i analysen, antagligen skulle se annorlunda ut om någon annan hade utfört studien. Patton (1999) menar att kvalitativa metoder utgår från en kreativ process, som beror på vilka insikter och konceptuella förmågor forskaren har. Alla är på sitt sätt en del av den kunskap som skapas, och att vara medveten om detta faktum är viktigt. Genom att jag under hela skrivprocessens gång har kopplat mitt material till teori, gör att jag lättare har kunnat distansera mig från mina egna erfarenheter och tankar.

Att skapa trovärdighet i en kvalitativ empirisk studie kräver att man är medveten om hur ens eget tänkande, reflektioner, värderingar och fördomar påverkar studien. Det är omöjligt att inte ha en subjektiv upplevelse som påverkar vad man lägger märke till i sin studie och i analysen, och hurdant material som man samlar som bas för studien. Hubbard, Backett-Milburn och Kemmer (2001) menar att om forskare öppet förstår och förklarar i sin studie att det finns flera faktorer som påverkar arbetet, kan man genom det komma fram till mer innehållsrika och djupa analyser av sociala och mänskliga fenomen.

2.2.1 Att analysera sekundärdata

För min studie använder jag mig av sekundärdata, vilket enligt Bryman (2018) och Johnston (2014) har blivit ett allt vanligare tillvägagångssätt i kvalitativa studier. Sekundärdata har från början skapats för att vara till för ett annat syfte, men som sedan används i en ny undersökning (Alvehus, 2013; Johnston, 2014). Analyser baserade på sekundärdata är ännu rätt så underutnyttjade på flera fält (Johnston, 2014). Bryman (2018) menar att en stark fördel med användandet av sekundärdata är att man då har möjlighet att analysera material, som man inte själv skulle ha haft möjlighet att samla in. Dessutom är användandet av sekundärmaterial tids- och kostnadseffektivt eftersom man själv varken behöver använda tid eller resurser på att samla in material (Bryman, 2018; Johnston, 2014). Genom att använda sekundärmaterial har man som forskare dessutom mer tid över till analysdelen (Bryman, 2018). Fastän jag inte har behövt lägga ner tid på att samla in materialet, har jag trots allt använt mycket tid på att lära känna materialet, vilket Bryman (2018) poängterar som en begränsning då man använder sekundärmaterial. Man har helt enkelt inte samma bekantskap och kännedom över materialet vilket man skulle ha om man själv hade samlat in det (Bryman, 2018). Däremot har jag läst igenom mitt material otaliga gånger under loppet av min

skrivandeprocess, vilket gör att jag känner texten ut och in och anser därför att detta inte är en begränsning för min studie.

Mathias och Smith (2016) menar att man genom att studera autobiografier (d.v.s. en text skriven av personen själv) kan få en djup förståelse av handlingar, tankar och emotioner hos ledare. Enligt Soim och Scheytt (2006) är en av de mest grundläggande metoderna för datainsamling inom organisationsforskning att lyssna på människors berättelser. Dawson och Hjorth (2012) anser dock att användningen av autobiografier inom organisationsforskningen är underutnyttjade. Trots att jag inte använder mig av autobiografier i min studie, anser jag att *Johtajanaiset* ändå passar in i samma kategorisering med biografier (d.v.s. en text skriven av någon annan). Enligt Mathias och Smith (2016) är fördelarna med att använda självbiografier att man får ett kritiskt perspektiv av någons liv, medan det negativa är att man inte nödvändigtvis får ett förstapersonsperspektiv på personen. Dessutom menar Mathias och Smith (2016) att biografier oftast är skrivna på grund av en fascination eller t.o.m. på grund av förakt för en person, vilket kan förvränga sanningen. Även Sims (1993) påpekar att då man analyserar autobiografier måste man komma ihåg att det säkert funnits i baktanke att boken kommer att läsas av andra maktfulla personer, anställda, konkurrenter, vänner och familj. Detta betyder att det antagligen finns saker som huvudpersonen i boken inte vill att alla dessa målgrupper ska få veta om. På grund av detta anser Sims (1993) att egenskaper som inte är så positiva inte brukar komma fram, och att ledare istället framställs i ett väldigt attraktivt ljus. Även i *Johtajanaiset* framställs kvinnorna i en rätt så positiv bemärkelse (trots att boken även innehåller diskussioner om svåra tider). Eftersom att jag analyserar ledarskapskonstruktioner, har dessa berättelser en stark koppling till hur ledarskap framställs som något extraordinärt och speciellt, vilket är precis det som gör min analys intressant.

Det finns flera organisationsforskare som använt biografiskt material av ledare som grund för sina studier. Bland annat Adamson och Kelan (2018) har studerat kring hur kända affärskvinnors självbiografier bidrar till att reproducera normer och föreställningar om hurdana kvinnor borde vara för att nå framgång. Liu och Baker (2016) har studerat hur media representerar vita företagsledare som ägnat sig åt filantropi i Australien. Även Sims (1993) och Kapasi et al. (2016) har använt självbiografier som material för sina studier. Kapasi et al. (2016) har studerat om hur kvinnor i ledarskapsroller konstruerar en könsnormativ ledarskapsidentitet genom självbiografier. I studien användes självbiografier för att en analys kunde göras av kvinnorna genom deras subjektiva, kulturellt bundna presentation om deras liv.

2.3 Etiska aspekter

Att använda sekundärdata leder till en viss etisk problematik, eftersom personen som gör analysen inte har träffat undersökningspersonerna och inte fått tillstånd av dem att utföra en studie. Eftersom sekundärdata i kvalitativ natur ofta innehåller detaljerade beskrivningar om människor och olika situationer, kan det vara svårt att behandla materialet konfidentiellt. (Bryman, 2018) Trots den etiska problematiken anser jag att det är passande att använda mig av denna bok som grund för min studie, eftersom boken efter publicerandet har funnits tillgänglig för vem som helst. På grund av detta kan inte heller vidareanalys av materialet begränsas. Dessutom är det viktigt för min studie att kunna använda mig av denna typ av populärkultur för att studera mer om vilken bild av ledarskap som förs fram i denna genre av böcker. Personerna som deltagit i *Johtajanaiset* boken med sina berättelser, har från början av processen vetat syftet med boken och att den kommer att publiceras. Därmed går det inte att begränsa vidareanalyserandet av materialet.

2.4 Ledarskap som en social konstruktion

Utgångspunkten i min studie är att betrakta ledarskap ifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. I min studie anser jag alltså att ledarskap är något som skapas socialt och genom relationer. Det är vi människor som sinsemellan skapar dessa relationer, vilka sedan gör att ledarskap kan fungera. Vi delar in oss i följare och ledare. Mitt analytiska fokus ligger därmed i att förstå ledarskap genom ett socialkonstruktivistisk synsätt och detta skapandet av ledarskap är jag intresserad av att studera mer om i boken *Johtajanaiset*.

Det finns många beskrivningar på vad begreppet socialkonstruktivism innebär (Wenneberg, 2010). Socialkonstruktivism är en "ism" inom humaniora och samhällsvetenskaper, som under de senaste åren varit populär och ompratat (Wenneberg, 2010; Billsberry, 2009). Wenneberg (2010) beskriver socialkonstruktivismen som en slags kritisk kraft som inte tar det direkta eller omedelbara för givet. Genom att se på saker från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, kan man avslöja det som egentligen finns under ytan, det som inte direkt syns (Wenneberg, 2010). Därmed anses verkligheten inte vara det som vi lägger märke till i första anblick (Wenneberg, 2010).

Sociala konstruktioner beror helt på omgivningen vi befinner oss i. Wenneberg (2010) exemplifierar det genom att beskriva att många anser att det naturligaste sättet att uttrycka sorg är genom att gråta. Man kanske t.o.m. anser att vi människor helt enkelt är uppbyggda så, att det är en mänsklig instinkt. Däremot skiljer sig sättet som man visar sorg i olika kulturer, och i vissa kulturer visar man sorg genom att skrika och kasta med kroppen, därmed alltså inte genom tårar (Wenneberg, 2010). Dessa handlingar kan därmed beskrivas som socialt konstruerade och är starkt beroende av den sociala omgivningen vi befinner oss i. Socialkonstruktivister menar därmed

att man inte direkt ska anta att olika sociala handlingar är "naturliga" och görs världen över. (Wenneberg, 2010)

Eftersom sociala konstruktioner bidrar till hur vi upplever vår omvärld, förstår vi även vår omvärld bättre genom dem (Hacking, 2009). Hansson (2003) beskriver det genom "*jag blir någonting i relation till andra*". Ledarskapets innebörd formas av relationen mellan chef och medarbetare, vilket betyder att ledarskapet är en produkt av båda parter föreställningar och agerande (Hansson, 2003). Sociala konstruktioner uppstår alltså ifrån att människors föreställningar och kunskap formas i samspel med varandra (Hansson, 2003). Socialkonstruktivister menar att hela vår kunskap och vårt vetande är socialt konstruerat. Genom språket strukturerar vi hela vår sociala verklighet, och eftersom att språket är socialt konstruerat, är även allt vi ser omkring oss format av sociala konstruktioner (Wenneberg, 2010; Grint, 2005). Verkligheten omkring oss är helt beroende av perspektivet det betraktas ifrån (Wenneberg, 2010). Fairhurst och Grant (2010) menar att det finns många verkligheter och sanningar sida vid sida.

Day (2000) konstaterar att ledarskap är mer än bara egenskaper och färdigheter, även i ledarskap är det frågan om en social process. Barge och Fairhurst (2008) hävdar att ledarskap skapas genom en social aktivitet där personer genom samtal, handling, mening och sammanhang är dynamiskt sammanlänkade. En stor del av undervisningen kring ledarskap fokuserar på ledarförmåga, särskilda egenskaper och beteenden (Schyns et al., 2011). Genom detta skapas skillnaden mellan olika deltagare i ledarskapsprocessen, som ledare och följare (Schyns et al., 2011). Schyns et al. (2011) menar att det inte finns en världslig sanning över vad som anses vara ett bra eller effektivt ledarskap. Däremot beror förståelsen av detta på individuella, kulturella och sociala konstruktioner som bestämmer vilka egenskaper och beteendemönster en ledare ska ha (Schyns et al., 2011).

3 TEORETISK REFERENSRAM

I följande kapitel diskuterar jag den teoretiska referensramen som ligger som grund för analysen i min avhandling. Jag redogör för hur ledarskap med fokus på enskilda heroiska individer har övergått till tanken om ett mer postheroiskt synsätt på ledarskap. Eftersom jag är intresserad av att veta mer om vad som gör att ledarskap har en åtråvärd och speciell status, har jag valt att inkludera teori om sakralisering av ledarskap. Jag diskuterar även vardagliga handlingar som blir betraktade som något extraordinärt så fort de utförs av ledare. Dessutom är det centralt i min avhandling att diskutera kvinnor i ledarskapspositioner och hur detta ämne tas upp i *Johtajanaiset*, och därför har jag inkluderat teori om genus i ledarskap. Jag för en diskussion över bland annat hur ledarskap i grunden är könad och hur det maskulina anses som normen, vilket leder till att kvinnor möts av hinder under karriären.

3.1 Postheroiskt ledarskap

Det finns idag ett intresse för att uppfatta ledarskap som en icke-hierarkisk, flexibel, deltagande och grupporienterad praktik (Due Billing & Alvesson, 2000). Detta har lett till en era med ledarskapsmodeller som kallas för postheroiskt eller delat ledarskap (Fletcher & Käufer, 2003). Postheroiska modeller av ledarskap tyder på att ledarskap är en relationell process som fokuserar på mindre hierarkiska ledarskapspraktiker (Fletcher, 2004). Inom postheroiska modeller anses ledarskap vara delade praktiker som kan bli antagna av människor på alla nivåer i en organisation (Fletcher & Käufer, 2003). Fletcher (2004) beskriver postheroiskt ledarskap som en social, kollaborativ och multidirektionell process, där de mänskliga interaktionerna är viktiga. Dessutom är det postheroiska ledarskapet i en process som konstant utvecklas, istället för att ledarskapet uppfattas som ett uppnått tillstånd (Fletcher, 2004).

Pearce och Mantz (2005) menar att ledarskap traditionellt sett har varit fokuserat på vissa enskilda individer och att man genom ett romantiserande och glorifierande synsätt på ledare har gjort dem till heroiska figurer. Vi har vuxit upp med berättelser om hjälteledare vilket gör att det kollektiva ledarskapet inte är lika brett representerat (Salovaara & Bathurst, 2018). Dessutom är individualiserat ledarskap, särskilt i västerländska kulturer, dominerande än idag (Salovaara & Bathurst, 2018). Även Crevani, Lindgren och Packendorff (2007) menar att ledarskapsnarrativet inkluderar en heroisk individfokus, vilket kan ha att göra med att de postheroiska modellerna ännu är rätt så osynliga i organisationer. En stor del av arbetstagare, chefer och styrelser i organisationer vill ha en stark ledare som arbetar långa dagar och som lägger hela sin själ i organisationen, och tänker detta som ledarskap (Salovaara & Bathurst, 2018). Man förväntar sig alltså att en ledare styr och motiverar sina arbetstagare och att detta ska göras genom samarbete och genom att uppmuntra till egenmakt. Däremot anses det som ledarens uppgift att initiera till detta. (Salovaara & Bathurst, 2018) Även Fletcher (2004) diskuterar om hur det heroiska synsättet på ledarskap har gjort ledare till hjältar, som innehar specifika karaktärsdrag och attribut. Myten om heroiskt ledarskap bygger på tanken av att all kunskap och visdom ligger hos ledaren, och myter som denna borde vi enligt Pearce och Mantz (2005) lämna bakom oss.

Ända till 2000-talet har tanken om ett starkt uppifrån och ner ledarskap varit dominerande och den mest uppenbara beskrivningen på en ledare passar in i beskrivningen av en "*strong man*" ledare (Pearce och Mantz, 2005). Trots att Huey (1994) redan på nittiotalet hävdade att postheroiskt ledarskap har kommit för att stanna, menar Salovaara och Bathurst (2018) att vi inte är där riktigt ännu. Däremot har vi börjat gå mot mer fria former av såväl organisering och ledarskap (Salovaara & Bathurst, 2018). Enligt Grint (2010) har postheroiskt ledarskap börjat som en motreaktion mot myten om den heroiska ledaren, och

postheroiskt ledarskap ersätter därmed tanken om att ledare är hjältar. I och med detta har postheroiskt ledarskap börjat utmana den tidigare maktdynamiken och myten om individuell prestation i ledarskap (Fletcher, 2004). Fastän ledarskapsretoriken har förändrats på makronivå, bevisar ändå det dagliga ledarskapsnarrativet (d.v.s. berättelser om ledarskap) att sättet vi diskuterar ledarskap än idag är kvar i heroisk individualism. (Fletcher, 2004; Fletcher & Käufer, 2003)

Huey (1994) hävdar att det krävs många samma egenskaper av ledare inom den postheroiska eran, som även förr har placerats hos ledare. Till dessa hör t.ex. intelligens, engagemang, energi, mod, integritet och förmågan att kunna övertyga andra. Skillnaden till de tidigare ledarskapsmodellerna är att dessa egenskaper även förväntas av andra i organisationen och inte endast ledaren (Huey, 1994). Det har funnits ett framväxande synsätt om att ledarskap är ett samarbete mellan två eller flera personer (Crevani et al., 2007) och att det inom den postheroiska eran krävs av ledare ödmjukhet och acceptans över att även andra måste få plats i organisationen (Denis, Langley & Rouleau, 2010). Detta i sin tur betyder att ledarskap är kollektivt konstruerat och att allt ansvar inte ligger på endast en person (Crevani et al., 2007).

Enligt Denis et al. (2010) borde ledare se sig själva som medlemmar i nätverk och acceptera att dessa nätverk inte går att kontrollera fullt ut och Huey (1994) understryker att man genom postheroiskt ledarskap strävar efter att få människor att nå samma mål. Postheroiska ledare förväntas heller inte lösa alla problem själva (Huey, 1994). Crevani et al. (2007) menar däremot inte att hierarkier inte skulle få existera, utan att hierarkier istället borde anses som system av relationer, som är öppna för konstruktion och rekonstruktion av alla medlemmar i organisationen. Detta sökande av nya ledarskapsmodeller har lett till ett ökat intresse för alternativa former av ledarskap bortom de hierarkiska modellerna (Salovaara & Bathurst, 2018). Eftersom nutida organisationer befinner sig i komplexa, dynamiska och föränderliga

omgivningar (Pearce & Mantz; Salovaara & Bathurst, 2018), behövs dessa alternativa sätt att se på ledarskap, för att organisationer ska klara sig (Pearce & Mantz, 2005).

Salovaara och Bathurst (2018) diskuterar Mary Parker Folletts idéer om ledarskap som makt-tillsammans-med, där ledarskap anses som en mångfacetterad process som skapas av handlingar av flera. Denna teori förverkligats genom t.ex. modeller för dubbla chefer, roterande ledarskap, delat ledarskap, distribuerat ledarskap, spritt ledarskap eller former av ledarskap där någon eller alla på något vis bidrar till ledarskapet (Denis et al., 2010). Follet var övertygad om att lösningar från ett ledarskap som makt-över inte är lika accepterade av arbetstagare i en organisation, eftersom det inte kräver allas engagemang i organisationen och producerar heller inte ett kreativt tankesätt och lösningar på problem, som ett ledarskap som makt-tillsammans-med anses göra (Salovaara & Bathurst, 2018). Salovaara och Bathurst (2018) menar att den praktiska utmaningen med Folletts modell av ledarskap som makt-tillsammans-med, är att göra kollektiva former av ledarskap socialt och samhälleligt mer acceptabelt. Dessutom anser Fletcher (2004) att detta skifte från individuellt till kollektivt ledarskap, från ledarskap med makt-över till ledarskap som makt-tillsammans-med, är svårt att uppnå eftersom detta leder till komplexa utmaningar gällande såväl köns- och maktstrukturer på arbetsplatser.

Fletcher (2004) hävdar att postheroiskt ledarskap är förknippat med förmågor och färdigheter som samarbete, att dela och grupparbete, som i många ögon i sin tur är förknippade med femininitet (Crevani et al., 2007). Som en följd av detta, menar Fletcher (2004) att det har uppkommit paradoxer i och med postheroiska modeller av ledarskap. En orsak till varför den heroiska bilden av ledarskap har stannat kvar så länge, är för att den postheroiska bilden varken går ihop med den traditionella förståelsen av individualism och företagsframgång eller den traditionella könsrelaterade bilden vi har av

ledarskap. Även Crevani et al. (2007) menar att ledarskapsnarrativet starkt har varit kopplat till genus och ledarens identitet, i och med att ledarskap varit beskrivet i maskulina termer.

Som jag redan nämnt tidigare, använder sig postheroiskt ledarskap av en modell där man inte har makt över människor, utan där makten är delad. Egenskaper som i sin tur är förknippade med ett makt-tillsammans-med ledarskap (t.ex. flytande expertis, viljan att visa och erkänna ömsesidigt beroende eller behov av input) är i sin tur starkt förknippade med maktlöshet. Eftersom postheroiskt ledarskap dessutom är sammankopplat med feminina ledaregenskaper har dessa två: att göra maktlöshet och göra femininitet (*doing powerlessness and doing femininity*), blivit svåra att koppla ihop med ledare. (Fletcher, 2004)

3.2 Sakralisering av ledarskap

Trots att ledarskap håller på att förflytta sig från heroiska till mer postheroiska och kollektiva former, finns forskare som hävdar att ledarskap är kopplat till ett slags helgande. Detta helgande, eller sakraliseringen av ledarskap, är något som i högre grad varit förknippat med heroiska antaganden av ledarskap. Däremot menar Grint (2010) att ledarskap behöver denna sakralisering för att fungera, även då det gäller postheroiska former av ledarskap. Eftersom jag är intresserad att veta mer om hur ledarskap görs till något åtråvärt i narrativen i *Johtajanaiset*, har jag valt att diskutera sakralisering av ledarskap närmare i detta kapitel.

Grint (2010) hävdar att ledarskap har en koppling till det heliga (*the sacred*) och enligt Worley (2019) är ledarskapets helgande ett socialt konstruerat, kollektivt fenomen, som lägger relationen mellan ledare och följare. Detta fenomen är ömsesidigt godkänt av både följare och ledare och gör det möjligt

för grupper att bevara spänningen mellan olika roller, ansvarsområden, belöningar och rättigheter (Worley, 2019). Enligt Worley (2019) bidrar det sakrala i ledarskap till att ledarskapet behålls som något som inte blir ifrågasatt. Worley (2019) jämför detta till den sakrala statusen av Gud, som sällan är ifrågasatt inom monoteistiska religioner. Guds sakrala status bibehålls genom anhängarnas kollektivitet och av samma orsaker behåller även ledarskap sin sakralitet. Olika berättelser och narrativ i organisationer bidrar till att sakralisering av ledarskap uppnås och ett exempel är hur det i organisationer kan föras berättelser om hur ledaren har jobbat sig från botten av organisationen till en ledarskapsposition (Worley, 2019).

Grint (2010) använder metaforen om heliga utrymmen för att förklara den heliga auran som finns kring ledarskap. Grint menar (2010) att det är denna heliga känsla runt ledarskap som gör det möjligt för ledarskap att fungera. Grint (2010) beskriver detta genom att hänvisa till metaforen om det "heliga rummet" för att förklara denna aura runt ledarskap. Śliwa, Spoelstra, Sørensen och Land (2013) i sin tur argumenterar, baserat på Grints (2010) studie, att ledarskap endast kan uppkomma genom att existera i dessa så kallade heliga rum (*sacred spaces*). Enligt Grint (2010) förkroppsligar ledarskap tre element, som gör ledarskap heligt, och som bidrar till att skapa detta heliga rum kring ledarskap. Dessa element är: separation mellan ledare och följare, ledaren och följares självuppoffring, samt sättet hur ledare nedtystar följares oro och motstånd (Grint, 2010). Grint (2010) hävdar att "den sakrala naturen av ledarskap inte är elefanten i rummet, utan rummet i sig" (fri översättning). Det är alltså rummet som tillåter ledarskapet att fungera, vilket Grint (2010) menar kan vara en orsak till varför det är så svårt att förändra ledarskap mot det delade (postheroiska) ledarskapet. Det normativa synsättet på hierarkiska organisationer, som är byggda kring en enskild ledare, drar nytta av sakraliseringsprocessen kring ledarskap (Worley, 2019).

Enligt Śliwa et al. (2013) bidrar ledarskapslitteraturen till att skapa dessa heliga rum för ledarskap genom t.ex. litteratur om självuppoftning. Ledarskapslitteraturen innehåller massvis av berättelser om heroisk självuppoftning, och dessa berättelser och myter om heroiskt ledarskap har en stor påverkan på hur ledarskap utförs i verkligheten (Śliwa et al., 2013). En bestående myt är myten om den heroiska ledaren som genom att ta risker och genom att göra stora personliga uppoftningar leder organisationer till storhet eller framgång (Śliwa et al., 2013). Enligt Grint (2010) spelar uppoftning än idag en betydande roll då det gäller ledarskap, och refererar till Lee Iacocca som genom ett självuppoftande ledde Chrysler med en årslön på en dollar för att rädda företaget från en djup skuldsättning. Även Alan Mulally, Fords vd år 2008, lovade offra sin lön om kongressen beviljade företaget finansiell hjälp. Genom dessa exempel vill Grint (2010) lyfta fram hur dessa ledare blir betraktade som "goda ledare" genom deras självuppoftande handlingar. Grint (2010) anser att uppoftande är en väsentlig mekanism för ledarskap.

Att försöka förändra ledarskap till något mer avsakraliserat och kollektivt utan en stark individuell ledare, har visat sig vara svårt eftersom det skulle krävas att separationen mellan ledare och följare inte skulle finnas och att de delarna som leder till sakralisering av ledarskap skulle avskaffas (Grint, 2010). Grint (2010) hävdar att ledarskap alltid i någon form är sakraliserat och att fokus därför inte borde ligga i att avskaffa det heliga från ledarskapet, utan att istället hitta sätt att engagera oss med den heliga naturen av ledarskap. Grint (2010) menar därför att det enda sättet att avsakralisera det heroiska ledarskapet, sker genom att istället sakralisera det postheroiska ledarskapet. Men ledarskap är svårt att förändra, eftersom det har en så stark koppling till det heliga rummet (Grint, 2010). Enligt Grint (2010) kan en orsak till att postheroiskt ledarskap inte fått ett så starkt fotfäste grundas i att denna form av ledarskap skulle försämra ledarskapets heliga natur. Śliwa et al. (2013) menar att kritiska ledarskapsstudier försöker bidra till att avsakralisera ledarskap genom avmystifiering, skapandet av motmyter och vanhelgande.

Studier inom postheroiskt ledarskap handlar enligt Śliwa et al. (2013) om att skapa motmyter.

Worley (2019) menar att det är ett stort hot mot en organisation om ledaren blir avsakraliserad. Detta kan ske då det handlar om något som i organisationen anses som ett misslyckande, t.ex. stora uppsägningar. Sakralisering av ledarskap uppkommer oftast genom en pågående process som individerna i en organisation ofta omedvetet deltar i. Worley (2019) hävdar att ledarskapet dessutom hindras från att bli ifrågasatt om det anses som något heligt. Då det handlar om ett misslyckande i en organisation anser arbetstagare sällan att det är hela modellen av ledarskap som är bristfällig, utan skyller istället på en enskild individ inom denna struktur (d.v.s. ledaren). Worley (2019) menar att det är via detta som vi förstår att det sakrala är viktigt i ledarskap. Det heliga i ledarskapet gör att det inte blir ifrågasatt i samhället. Helgandet av ledarskap har dessutom varit en viktig del inom ledarskapsforskning under 2000-talet, men detta organisatoriska fenomen kräver mer vetenskaplig undersökning. (Worley, 2019)

3.2.1 Det extraordinära med att lyssna

I förra kapitlet diskuterade jag sakralisering av ledarskap baserat på Grint (2010), Śliwa et al. (2013) och Worley (2019). I detta kapitel kommer jag däremot att förflytta mig till Alvessons och Sveningssons (2003) studie om vardagliga handlingar som anses extraordinära, dock endast om de utförs av ledare. Genom denna teoridel bidrar jag till att redogöra för mekanismer och delar i ledarskapsnarrativ, som medverkar till att beskriva ledarskap som något speciellt och åtråvärt.

Enligt Alvesson och Sveningsson (2003) brukar modern ledarskapslitteratur sammankoppla ledarskap med visionära och heroiska termer vilket leder till

att ledarskap fortfarande tillskrivs en speciell och symbolisk betydelse. Väldigt lite uppmärksamhet är däremot riktat mot de mer triviala och vardagliga aspekterna inom ledarskap. Alvesson och Sveningsson (2003) menar att mycket av det som ledare gör, egentligen inte skiljer sig så mycket från handlingarna från människor i resten av organisationen. Att lyssna, småprata och att vara entusiastisk är triviala handlingar och beteendemönster, som ledare i Alvessons och Sveningssons (2003) studie betonar som anmärkningsvärda och betydande för ledarskap. Ledarna i studien menar att de genom dessa handlingar skapar engagemang och får människor i organisationen att känna sig inkluderade. I det dagliga livet anses dessa vardagliga handlingar dock som rätt så vardagliga. Däremot får handlingarna en mystisk och extraordinär aura runt sig så fort de sammankopplas med ledarskap. (Alvesson & Sveningsson, 2003)

Vardagliga aktiviteter har inte forskats så mycket i ledarskapsstudier eftersom de inte varit ansedda som betydelsefulla. Ledarskapslitteratur brukar sällan referera till ledare som bra lyssnare eller duktiga småpratare. Däremot brukar ledare anses som utmärkta kommunikatörer, personer som istället får andra att lyssna. Dessutom brukar ledare vara ivriga med att upprätthålla en känsla av att allt de gör på något sätt är viktigt och extraordinärt. Men varför brukar då inte dessa delar ta plats i ledarskapslitteraturen? Alvesson och Sveningsson (2003) menar att detta inte går ihop med bilden vi har av ledarskap från tidigare. För om dessa vardagliga aktiviteter är centrala för ledarskap, blir det svårt att argumentera för var det är som egentligen skiljer ledare från icke-ledare.

3.3 Genus i ledarskap

För att få en djupare inblick i att förstå kvinnors ställning i ledarpositioner kommer jag i detta kapitel föra fram teori om genus i ledarskap. Eftersom mitt

empiriska material har ett starkt fokus på kvinnor som ledare, vill jag även i teorin lyfta fram bland annat glastaket, vilka hinder kvinnor möter under sin karriär och hur det maskulina kontra det feminina diskuteras inom ledarskapslitteraturen.

Enligt Schein (2007) är det viktigt att öka antalet kvinnor i positioner med hög makt och påverkan för att nå jämlikhet. Tyvärr råder det inte ännu total jämställdhet mellan könen och kvinnor får ännu stå ut med utmaningar i arbetslivet som inte män tvingas bemöta (Carli & Eagly, 2016). Enligt Keskuskauppakamari (2020) har Finland traditionellt rankats högt i internationella jämförelser då det gäller andelen kvinnor i ledarskapsroller. Men att det finns färre kvinnor än män i börsnoterade företag i ledningspositioner, är varken ett enkelt eller snabbt problem att lösa. Enligt Keskuskauppakamari (2020) påverkas detta av väldigt många olika skäl, som t.ex. kvinnors utbildnings- och karriärval, kvinnors starka självkritik och en passivitet från arbetsgivarens sida att främja kvinnors karriärutveckling. Kvinnliga verkställande direktörer i börsbolag i Finland har under de senaste åren ökat med stormsteg. Under 2019 hade 11 av 124 börsbolag kvinnliga verkställande direktörer och under samma år var kvinnornas andel i ledningspositioner i börsbolag 24% (Keskuskauppakamari, 2020).

Metaforen om glastaket är en vanlig beskrivning då de osynliga barriärerna som kvinnor möter under sin karriär understryks (Eagly & Carli, 2012). Däremot anser Eagly och Carli (2012) att denna metafor dock inte längre är lika välbeskrivande som den varit tidigare. Eftersom kvinnor bemöter komplexa hinder och utmaningar i och med försök att ta sig till högre positioner i arbetslivet, menar Eagly och Carli (2012) att vi snarare kunde tala om en labyrint som metafor. Detta betyder att kvinnor inte avvisas endast då de försöker nå det sista steget i karriären utan bemöts av diverse utmaningar och motstånd vid flertal tidpunkter i karriären, inte endast i slutskedet (Eagly & Carli, 2012). Genom att använda labyrinten som metafor, förstår vi att det

finns både förväntade och oförväntade hinder. Däremot finns det alltid en väg ut från en labyrint, vilket kan tolkas som att det ändå finns hopp, vilket i sin tur leder till att det inte är omöjligt att klara av labyrinten. (Eagly & Carli, 2012; Carli & Eagly, 2016).

Wilkinson och Blackmore (2008) hävdar att media starkt påverkar hur vi ser på speciellt kvinnor i ledarskapsroller. Ofta brukar det neutrala vara att en ledare är en vit man, medan exempelvis kvinnliga ledare på ett annat sätt betonas och understryks. I finsk media porträtteras kvinnliga ledare ofta som en representant för alla kvinnor, medan den manliga ledaren istället porträtteras neutralt (Lämsä & Tiensuu, 2002). Även Liu och Baker (2016) menar att media normaliserar och upprätthåller ett vitt privilegium, alltså att en vit (ofta manlig) ledare har möjlighet att representera hela allmänheten, medan en person som tillhör en minoritet i sin tur endast kan representera minoriteten. Även Hansson, Gottfridsson och Raanaes (2019) menar att kvinnor ofta blir representanter för kvinnor, inte för hela allmänheten. Dessutom anses mäns status vara mindre ifrågasatta och det män hävdar anses vara sanning på ett annat sätt än då det gäller kvinnor (Hansson et al., 2019). Lämsä och Tiensuu (2002) menar att det är fel att den maskulina modellen alltid är normen, medan det kvinnliga är annorlunda. Det är däremot inte endast organisationer som reproducerar detta, utan även massmedier (Lämsä & Tiensuu, 2002). Lämsä och Tiensuu (2002) menar att fastän genus är en oundviklig del av organisationslivet, ska det inte leda till ojämlikhet och hierarkier. Den dagliga diskursen som används när vi talar om manliga och kvinnliga ledare formar vårt sätt att se på det sociala livet (Katila & Eriksson, 2013).

Traditionellt sett har ledarskap likställts med maskulinitet och i den västerländska historien har maskulina och feminina egenskaper ofta beskrivits som varandras motsatser (Due Billing & Alvesson, 2000). Arbeten inom ledarskap, speciellt i businessvärlden, har ofta ansetts kräva autonomi,

resultatorientering och instrumentalitet, vilka är egenskaper som inte har förknippats med kvinnor (Due Billing & Alvesson, 2000). Ledarskap är traditionellt sett beskrivet i maskulina egenskaper, och placerar sådant som inte har ansetts maskulint utanför organisationslivet, som t.ex. familj, sårbarhet och känslor (Due Billing & Alvesson, 2000). Traditionellt sett har män ansetts vara mer passande för verkställande positioner eftersom egenskaper som är starkt förknippade med en framgångsrik ledare, anses vara maskulina (Wajcman, 1996).

Även Ford (2006) hävdar att upplevda karismatiska och maskulina modeller och egenskaper inom ledarskap fortfarande är starkt representerade i ledarskapsdiskurser. Detta betyder att ett slags macho- och individualistiskt ledarskap värderas högre än så kallade feminina egenskaper som empati, förmågan att lyssna och relationella färdigheter. I Fords (2006) studie kom även fram att ett beteende som anses lämpligt för chefer än idag anses vara typiskt maskulina. Till egenskaperna som högt värderades hos ledare var rationalitet, objektivitet och konkurrenskraft (Ford, 2006). De feminina egenskaperna förknippas med att ta hand om människor och vårda, och dessa anses passa in bättre i hemmet och familjelivet, vilket gör det svårare för kvinnor att ta sig till ledarpositioner i organisationer (Due Billing & Alvesson, 2000). Fastän dessa idealiserade attribut och egenskaper som är kopplade till genus inte egentligen behöver motsvara verkligheten, har de en maktfull effekt på hur vi uppför oss och är förväntade att uppföra oss i enlighet med vår könsidentitet (Fletcher, 2004).

Det är värt att poängtera att ett likadant beteende av män och kvinnor ofta uppfattas olika på grund av könsroller (Eagly & Karau, 2002). Carli och Eagly (2016) har studerat vidare kring varför egenskaper som anses maskulina associeras till ledare. Carli och Eagly (2016) har delat in olika egenskaper i två kategorier; kommunala och agentiska. Till de kommunala egenskaperna hör t.ex. att vara hjälpsam, snäll, vänlig, sympatisk, interpersonellt känslig, mild

och mjuk och dessa blir oftast sammankopplade med kvinnor. Män däremot brukar bli associerade med agentiska egenskaper, som t.ex. visar kontroll, ambition, dominans, aggressivitet, självsäkerhet, självförsörjning och kraftfullhet. Effektivt ledarskap brukar sammankopplas med de agentiska egenskaperna, vilket leder till att vi undermedvetet associerar män till ledarskapsroller (Eagly & Carli, 2012). Eagly och Carli (2012) menar att en orsak till detta kan vara att män historiskt sett har dominerat inom ledarroller, och att vi därför har svårt att skilja egenskaper för ledare från egenskaper som är associerade till män. Som ett resultat av detta bemöts kvinnor av en dubbelstandard (*double bind*), vilket Oakley (2000) beskriver som en beteendemässig norm som skapar en situation där en person inte kan handla rätt. Enligt Eagly (2007) förväntas kvinnor ha både kommunala och agentiska egenskaper, eftersom dessa associeras till effektiva ledare. Däremot anses många av dessa egenskaper som svåra att kombinera, vilket leder till att det läggs en press på kvinnor som är nästan omöjlig att uppnå. Om kvinnor innehar kommunala egenskaper, blir de kritiserade för att inte vara tillräckligt agentiska och vice versa. (Eagly & Carli, 2012)

Det är tydligt att kvinnor inte har samma möjlighet som män då det gäller att nå ledarskapspositioner, och kvinnor tvingas möta såväl motstånd och fördomar då de når dessa roller (Eagly, 2007). Wajcman (1996) menar att ledarskap inte är könsneutralt, fastän åsikterna om vad som bygger upp ett effektivt ledarskap säkerligen kommer att förändras. Enligt Wajcman (1996) är det frågan om två helt olika saker då det diskuteras feminina egenskaper i ledarskap, och då det diskuteras att inkludera mer kvinnor i ledande positioner. Bara för att feminina egenskaper plötsligt skulle värderas högre, betyder det inte automatiskt att mer kvinnor inkluderas i ledarskapspositioner (Wajcman, 1996). Däremot kan det leda till att män adderar dessa egenskaper till sin ledarskapsstil, medan kvinnor ser ut att göra endast det som de alltid har gjort- leda "feminint" (Wajcman, 1996).

I populärmedia har det diskuterats mycket om "*the female advantage*", d.v.s. att kvinnor skulle ha en fördel för ledarskapspositioner (Eagly, 2007), speciellt i och med diskussionen om postheroiskt ledarskap (Fletcher, 2004). Detta perspektiv har ämnat att utmana den maskulina normen, men leder till att vi istället aktivt poängterar skillnader i ledarskapsförmåga mellan könen (Fletcher, 1994). Wajcman (1996) menar att vi endast förstärker traditionella könsstereotyper genom att fokusera på kvinnors individuella egenskaper, istället för att jobba emot de strukturella hinder som kvinnor tampas med. Även Due Billing och Alvesson (2000) kritiserar indelningen av kvinnligt och manligt ledarskap och menar att vi borde vara ytterst försiktiga med att lägga en könsetikett (*gender label*) på ledarskap. Fastän man genom detta vill utmana det manliga ledarskapet och skapa en kontrast mot de föråldrade tankarna om att manligt ledarskap skulle vara det enda rätta, kan det ändå leda till att reproducera stereotyper (Due Billing & Alvesson, 2000; Fletcher, 1994).

3.3.1 Motgångar i ledarskap

Oakley (2000) skriver om två olika typer av hinder som kvinnor på mellanchefsnivå brukar stöta på under deras karriär. Den första kategorin handlar om könsstereotypiska barriärer som hindrar kvinnor att stiga till högsta ledningen i stora företag. Detta brukar orsakas av t.ex. rekryteringar och befordringar i organisationer som gynnar män framför kvinnor (Oakley, 2000). Denna kategori beskriver hinder som beror på praktiker inom företag, vilka oftast förklaras genom glastaket- metaforen (Oakley, 2000). Den andra kategorin beror enligt Oakley (2000) på beteendemässiga och kulturella orsaker. Till denna kategori hör bland annat frågor som är kopplade till könsstereotypiska antaganden och bäste broder-nätverk. Dessa nätverk är informella sociala system som sträcker sig både inom och tvärs genom organisationer. Genom dessa nätverk hålls män i toppen av organisationer,

och på så sätt kan man exkludera både mindre maktfulla män och alla kvinnor från att vara medlemmar i nätverket. (Oakley, 2000)

De största motstånden som oftast uppkommer under kvinnors karriär, är pressen över familjeansvaret (Eagly & Carli, 2012). I Wood och Newtons (2006) studie kom det fram att chefer anser att en ledarskapskarriär är enklare om man inte har barn, eller skaffar barn först senare i livet. I studien kom även fram att män lättare hanterar den rollkonflikt som uppstår då det gäller att samtidigt vara förälder och chef, utan att detta skulle förhindra möjligheten att avancera i karriären. Dessutom ansåg cheferna i studien att det finns en tydlig spänning mellan arbete och familj, och att denna rollkonflikt starkt påverkar kvinnors möjlighet att avancera till höga positioner. Barn anses som en faktor som blockerar vägen till en framgångsrik karriär. (Wood & Newton, 2006)

3.4 Sammanfattning av teorikapitlet

I detta teorikapitel har jag diskuterat postheroiskt ledarskap, sakralisering av ledarskap, och genus i ledarskap. Trots att vi har övergått till en mer postheroisk era av ledarskap, har vi speciellt i västerländska kulturer vuxit upp med romantiserade berättelser om hjälteledare. Genom dessa berättelser har ledare formats till heroiska figurer, och denna modell av ledarskap gör att postheroiska ledarskapsmodeller inte ännu är så brett representerade i organisationer. Den samhälleliga diskussionen är ändå fokuserad på att vi håller på att förflytta oss till mer kollektiva former av ledarskap. Forskare menar att ledarskap (oavsett om vi pratar om den heroiska eller den postheroiska eran) behöver en slags sakraliseringsprocess runt sig, för att kunna fungera. Genom att ledarskap behåller den heliga, extraordinära aura runt sig, ifrågasätts inte ledarskap och spänningen mellan ledare och följare behålls.

Metaforen om glastaket lyfts upp ofta under diskussioner om kvinnor i ledarskapsroller. Men eftersom att det inte idag, speciellt inte i Finland, är en ovanlighet att se kvinnor i ledarskapspositioner, hävdas metaforen om labyrinten stämma bättre ihop med verkligheten. Ledarskap i grunden anses som könad, kvinnor möter motstånd, fördomar och dubbelstandarder under sin karriär och kvinnor upplever oftare en rollkonflikt mellan familjeliv och arbetsliv än män. Kvinnor har helt enkelt inte ännu exakt samma möjligheter och förutsättningar som män har då det gäller att avancera till ledarskapspositioner. Däremot finns det alltid en möjlighet att lösa en labyrint, d.v.s. är det inte helt omöjligt att ta sig igenom alla komplexa hinder.

4 ANALYS

I följande analyskapitel diskuterar jag det empiriska materialet i samspel med teorin som jag presenterade i förra kapitlet. Med hjälp av citat från *Johtajanaiset* analyserar jag narrativen i boken och jag börjar med att redogöra för hur kvinnorna upplever genus i ledarskap. Jag inkluderar även en diskussion om vilken påverkan kvinnorna anser att glastaket har haft under deras karriär och jag tar även upp kvinnornas synpunkter på hur de anser sig ha lyckats nå en ledarskapsposition. I denna del ligger mitt intresse i att analysera hur kvinnorna i *Johtajanaiset* upplever att det är att vara ledare och kvinna. I kapitel 4.2 går jag in på sakralisering av ledarskap, där jag diskuterar hur ledarskap i *Johtajanaiset* sakraliseras genom fyra mekanismer som jag funnit i det empiriska materialet.

4.1 Kvinnors största hinder för framgång är de själva

Enligt Keskuskauppakamari (2020) har Finland traditionellt rankats högt i internationella jämförelser då det gäller kvinnor i ledarskapspositioner. Trots allt är mäns status inom ledarskap ändå mindre ifrågasatt (Hansson et al., 2019). I *Johtajanaiset* kommer det fram situationer där kvinnorna blivit förminskade och deras kunnande blivit ifrågasatt på grund av deras kön. Bland annat Ylä-Anttila berättar om en situation då hon i vuxen ålder i nedvärderande ton blivit kallad för flicka:

Muistan, kun minua kerran tytöteltiin ja puhuteltiin eduskunnan käytävillä. Pidin kaiteesta kiinni niin lujaa, että kynnet painuivat kämmeneen, jotten olisi alkanut itkeä. Kaikki tämä sisunnutti ja ajattelin, että perhana vielä mä näytän. (Merja Ylä-Anttila)

Lämsä och Tiensuu (2002) hävdar att män i ledarskapsroller är det neutrala, medan kvinnor i samma position anses som avvikande. Wilkinson och

Blackmore (2008) poängterar att kvinnor i ledarskapsroller på ett annat sätt betonas och understryks än män. Även Lehtomäkis kommentar bevisar hur kvinnor i ledarskapsroller ännu anses som något avvikande och ibland till och med ovanligt. Att hon som ung minister alltid blev refererad till som "den unga kvinnliga ministern", tyder på att män anses vara normen i ledarskap:

Toki kun tulin 30-vuotiaaina ministeriksi ensimmäisen kerran, niin silloin joka paikassa oli esillä "tämä nuori naisministeri". Välillä huvitti, kun suurlähettiläät aina erikseen esittelivät, että tässä on meidän ministeri, koska muuten siitä delegaatiosta olisi voinut ajatella ministeriksi lähes kenet tahansa muun. (Paula Lehtomäki)

Traditionellt sett har män ansetts vara mer passande för verkställande positioner, eftersom egenskaper som är förknippade med framgångsrika ledare anses vara maskulina (Wajcman, 1996). Även Crevani et al. (2007) menar att det maskulina synsättet i ledarskapsnarrativet har kopplat ledarskap starkt till genus och identitet. Att boken *Johtajanaiset* dessutom redan i rubriken refererar till ledarna som "kvinnliga ledare", tyder på att män i ledarskapsroller ännu anses som norm. Speciellt Lämsä och Tiensuu (2002) menar att kvinnliga ledare i finsk media ofta porträtteras som representanter för alla kvinnor, medan män i sin tur porträtteras neutralt.

Niemistö poängterar att kvinnor ofta måste bevisa sin kompetens i högre grad än män, speciellt inom mansdominerade branscher:

Nainen joutuu usein todistamaan pätevyyttään enemmän kuin mies. Toki riippuu alasta, mutta jos ollaan vähänkin enemmän miesvaltaisella alalla, naisen täytyy olla vähän parempi saadakseen paikan. Joskus voi käydä niin, että kun on täytynyt olla niin pätevä ja hyvä ja nähnyt paljon vaivaa päästäkseen eteenpäin, matkalla tulee samalla tiukkapipoksi. Se on surullista. Miehet voivat olla samassa tehtävässä paljon rennompia kuin naiset. (Leena Niemistö)

Enligt Niemistö är det sorligt att kvinnor så ofta måste bevisa sitt kunnande och sin kompetens och kämpa hårt för att avancera i karriären, och att det

därför är vanligt att man under tiden kan bli ansedd som "bitter. Att män i sin tur kan agera mer avslappnat, tyder på att kvinnor bemöter en dubbelstandard som gör det svårt för kvinnor att agera "rätt" i enlighet med egenskaper som förväntas av kvinnor. Egenskaper som t.ex. empati (Ford, 2006), sårbarhet (Billing & Alvesson, 2000) och kommunala egenskaper som att vara hjälpsam, snäll och vänlig (Eagly & Carli, 2016) anses som feminina egenskaper som traditionellt inte har kopplats ihop med organisationslivet. Därför är det inte konstigt att kvinnor inte anser sig "passa in" i modellen av vad som förväntas av en kvinna i en ledarskapsroll om man inte är så snäll och vänlig som det förväntas, utan istället aktivt tar för sig och står på sig. Att män däremot associeras med agentiska egenskaper, som att visa kontroll, ambition, självsäkerhet och dominans, anses däremot inte problematiskt, eftersom ett effektivt ledarskap brukar undermedvetet sammankopplas med dessa egenskaper (Eagly & Carli, 2012). Vikkula i sin tur distanserar sig från dessa antaganden och hävdar därmed att hon inte besitter egenskaper som anses feminina genom att poängtera att hon inte är en känslig person. Hon menar att det snarare är män på hennes arbetsplats som visar känslor. Niemistö anser däremot ändå att kvinnor i genomsnitt har högre emotionell intelligens än män, och att en ledarskapsstil som traditionellt sett har ansetts som feminin kommer att bli vanligare:

Tekisi mieli tehdä yleistyksiä naisten hyväksi, mutta en tiedä, onko se oikeutettua. Uskaltaisin kuitenkin väittää, että tunneäly on naisilla keskimäärin vahvempaa. Johtajamalli on muutenkin muuttumassa ja sellainen johtajatyyppejä tulee yleistymään, mitä on pidetty vähän naisjohtamismallina. On enemmän verkostojen johtamista, ja tunneäly, arvot ja empatia ovat vahvasti mukana kaikessa johtamisessa. (Leena Niemistö)

Däremot menar Wajcman (1996) att bara för att dessa feminina egenskaper (som i detta fall emotionell intelligens och empati) skulle värderas högre, betyder det inte automatiskt att mer kvinnor inkluderas i ledarskapspositioner. Trots att Niemistö säkerligen lyft upp detta för att utmana diskussionen om den maskulina normen i ledarskap, kan detta istället

leda till att vi aktivt poängterar skillnader i ledarskapsförmåga mellan könen (Fletcher, 1994) och därmed förstärker könsstereotyper (Wajcman, 1996).

Fastän det inte längre är ovanligt att se kvinnor i ledarskapspositioner, finns det ändå hinder som gör det svårare för kvinnor att avancera i karriären. En vanlig beskrivning för dessa oftast rätt så osynliga hinder, är metaforen om glastaket (Eagly & Carli, 2012). Från *Johtajanaiset* kommer det tydligt fram att kvinnorna inte vill använda glastaket som en ursäkt, eller uttrycka att glastaket varit ett hinder för deras egen karriärframgång. Diskussionerna präglas av tanken om att kvinnors framgång i karriären egentligen till stor del ligger i de egna valen. Glastaket påverkan diskuteras därav sekundärt. De goda möjligheterna som kvinnor i Finland har, lyfts fram i boken tydligt och t.ex. Lehtomäki anser att Finland är ett toppland då det gäller hur bra kvinnor kan avancera både då det gäller arbets- och i familjelivet:

Suomi on kuitenkin huippumaa siinä, miten hyvät mahdollisuudet naisella on edetä sekä perhe- että työasioissa. Mutta välillä se kaikki on niin aikaa ja energiaa vievää, että vähän pitää miettiä. (Paula Lehtomäki)

Trots de bra förutsättningarna i Finland, menar Lehtomäki att det ändå är otroligt energi- och tidskrävande. Även Pettersson för en diskussion om Finland i positiv bemärkelse, och hon menar att glastaket inte har påverkat henne här i Finland lika mycket som i Sverige:

Valintojen kohdalla naiset törmäävät usein lasikattovertaukseen. Omalta osaltani sanoisin, että Suomessa sillä ei ole ollut yhtä suurta merkitystä kuin Ruotsiin siirtyessäni. (Susanna Pettersson)

Då det gäller karriärframgång understryker Korhonen de egna valens betydelse och menar att det är viktigt att modigt ta emot nya uppgifter, istället för att i all oändlighet fundera om man har alla färdigheter som krävs. Hon anser att detta kritiska tankesätt till stor del kommer från kvinnorna själva:

Ajattelu lähtee osittain naisista itsestään, että mietitään hirveän tarkkaan, mitä osaan tai mihin olen sopiva. Naiset ovat usein kriittisempiä omaa osaamistaan ja onnistumisen mahdollisuuksiaan kohtaan kuin miehet. (Hille Korhonen)

Även Ylä-Anttila menar att kvinnor alldeles för mycket funderar på om de kan tillräckligt, klarar av tillräckligt eller hinner med tillräckligt. Hon grubblar över om det har att göra med att kvinnor inte riktigt vågar ta sig utanför sin bekvämlighetszon och om de fokuserar för mycket på det säkra före det osäkra. Dessutom anser Ylä-Anttila att kvinnor är mästare på att se hinder, medan män istället ser möjligheter:

Naiset ovat mestareita taikomaan pelkoja esiin. He miettivät pärjääkö, ehdinkö, osaanko kaikkea riittävästi. Tässä mielestäni miehet näkevät enemmän mahdollisuuksia ja naiset esteitä. Olen pohtinut, onko naisille turvan rakentaminen tärkeää, ettei aina uskalla katsella kehikon yli. Naiset pelaavat välillä liikaa varman päälle. (Merja Ylä-Anttila)

Däremot poängterar Korhonen att skulden ändå inte får läggas på kvinnor, men hon anser att de egna valen har en mycket stor betydelse:

Naisia ei pidä syyllistää, mutta kun kysytään neuvoja, niin puhun aina valinnoista. Jokainen nainen tekee itse valintoja. Ottaako vastaan uuden tehtävän tai haluaako lähteä kohti haastetta, joka onkin ehkä jopa suurempi mitä mihin kuvittelisi, että sen hetkiset rahheet riittävät (Hille Korhonen)

Niemistö fortsätter på samma spår och menar att mycket i kvinnors karriär hänger på dem själva. Däremot poängterar hon i andra hand att glastaket även finns som hinder:

Monet asiat ovat naisista itsestä kiinni, mutta kyllä lasikattoonkin törmätään. Vielä tänä päivänä naisen on vaikeampi edetä liiketoimintavastuuseen kuin tukipalvelutehtäviin. Toisaalta naisia on hyödyttänyt se, että diversiteettiä mietitään yhä enemmän johtoryhmä- ja hallituskokoonpanoja muodostettaessa. (Leena Niemistö)

Niemistö betonar att kvinnor dessutom haft nytta av att diversitetsfrågor nuförtiden tas i beaktande då lednings- och styrelsegrupper sammanställs. Vikkula i sin tur anser att kön inte under hennes karriär haft en påverkan, men att hon snarare upplevt en högre press på sig på grund av sin unga ålder. Även Lehtomäki menar att hon till och med haft nytta i sin karriär av att vara kvinna:

Varsinkin urani alkuvaiheessa naiseudesta on ollut myös hyötyä. Nuorelle naiselle oli omassa puolueessani tilausta ja sen takia sain heti alkuun vastuullisia tehtäviä ja sitä kautta pääsin eteenpäin ja myös pyrin. Rohkeasti jo melko alkuvaiheessa tietoisesti pyrin eteenpäin. (Paula Lehtomäki)

Ylä-Anttila, precis som Niemistö, lyfter sekundärt upp glastaket som ett hinder för kvinnors karriärframgång:

Mutta on myös lasikattoa. Tarvitaan naisia valitsemaan naisia ja näkemään mahdollisuuksia. Lasikatot eivät poistu sillä, että onhan meillä ollut yksi naispresidentti ja yksi naispääministeri tai muuta vastaavaa. Lasikatto on kokonaan poistunut silloin, kun naista voi seurata toinen nainen missä tahansa virassa. Mutta henkistä lasikattoa on naisilla itsellään. He katsovat, että tässä on oma raja enkä uskalla tätä puhkaista. Se vaatii paljon ja voi tulla haavoja käteen. (Merja Ylä-Anttila)

Ylä-Anttila menar att det behövs kvinnor som väljer andra kvinnor och att glastaken inte försvinner bara för att haft en kvinnlig president eller statsminister. Glastaken finns inte längre då en kvinna kan följa en annan kvinna i vilken roll som helst. Å andra sidan hävdar Ylä-Anttila ändå att det mentala glastaket ligger hos kvinnorna själva. Precis som Niemistö, betonar även hon att ansvar ligger hos kvinnorna då det gäller att våga överskrida sina egna gränser. Enligt Ylä-Anttila kräver detta dock mycket och "kan orsaka sår i händerna". Genom att hon poängterar det individuella ansvaret i att krossa glastaket, kan detta kopplas till det individualistiska "fix the women" perspektivet, som placerar ansvaret i att ta sig igenom strukturella hinder på kvinnorna (Adamson & Kelan, 2018; Metz & Kumra, 2019).

Enligt diskussionerna i *Johtajanaiset* verkar män dock ha självsäkerheten och modet som många kvinnor saknar:

Olen sanonut, että kun jotain tehtävää tarjotaan, naiset alkavat vähätellä taitojaan ja ajattelevat, että minulta puuttuu tätä ja tätä osaamista ja epäröivät. Miehet ajattelevat "mitä, nytkö vasta mua tähän kysytään" ja syöksyvät saman tien siihen. (Merja Ylä-Anttila)

Även Niemistö anser att män naturligt är mer benägna att ta risker, medan kvinnor i sin tur värderar trygghet, stabilitet och en säker inkomst. Vikkula menar att kvinnor tvivlar på sina förmågor och att de kanske inte riktigt förstår sitt eget värde. Att det finns färre kvinnor än män i ledarskapspositioner, påverkas enligt Keskuskauppakamari (2020) bland annat av kvinnors utbildnings- och karriärval, kvinnors självkritik och en passivitet från arbetsgivarens sida att främja karriärutveckling hos kvinnor. I *Johtajanaiset* lyfts de delar fram som kvinnor själva kan påverka och på grund av detta kommer betydelsen av egna val, mod och viljan att utmana sig själv tydligt fram i diskussionerna. Eftersom boken till viss del är formad som en självhjälpbok med konkreta tips, är det rätt logiskt att diskussionerna fokuserar på handlingar som är inom räckhåll för läsaren. Däremot leder detta fokus till en känsla av att de största hindren för kvinnors karriär egentligen är kvinnorna själva, och att lösningen till problemet ligger i att förändra det egna beteendet.

Precis som Eagly och Carly (2012) hävdar, verkar heller inte kvinnorna i *Johtajanaiset* anse att glastaket är en så välbeskrivande metafor i dagens läge. I narrativen ligger tyngdpunkten på att kvinnorna själva måste kämpa för att krossa glastaket. Att t.ex. Lehtomäki kommenterar att möjligheterna i Finland att avancera både i karriär- och familjelivet är bra, men ändå otroligt tids- och arbetskrävande, tyder på att metaforen om labyrinten kunde anses lämpligare än metaforen om glastaket. Eagly och Carli (2012) hävdar att metaforen om

labyrinten beskriver diverse utmaningar och hinder som uppkommer vid flera tidpunkter i karriären. Men eftersom det alltid finns en väg ut från en labyrint, är den inte omöjlig att klara (Eagly & Carli, 2012; Carli & Eagly, 2016). Eftersom kvinnorna i *Johtajanaiset* metaforiskt sett har klarat av labyrinten, vill de antagligen inte skylla ifrån sig på liknande metaforer. Därför blir det även naturligt att de väljer att betona hur viktigt det är att kämpa hårdare och att därmed själv övervinna hindren.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att kvinnorna till en viss del upplever sig som avvikande från den maskulina normen i ledarskap, och att de har kämpat hårt för att lyckas med att avancera i karriären. Trots allt anser de att det ändå inte är omöjligt, och därför betonar kvinnorna i *Johtajanaiset* att det största ansvaret ligger hos kvinnorna själva och i de egna valen. Därmed läggs inte fokus i diskussionerna i så hög grad på glastaket, utan på de individuella handlingarna. Utöver detta betonas det även starkt att vi håller på att förflytta oss till en ledarskapsstil som anses mer "feminin", vilket kan kopplas till tanken om att kvinnor skulle få en fördel i ledarskap (*the female advantage*) (Eagly, 2007). Trots att jag själv vill distansera mig från att dela in egenskaper i feminina eller maskulina, påverkar dessa diskussioner starkt hurdan bild av ledarskap som kommuniceras utåt till bokens läsare. Det individualistiska "fix the women" perspektivet kommer även starkt fram i boken, vilket egentligen faller naturligt eftersom *Johtajanaiset* är en bok som erbjuder läsaren konkreta tips över hur även läsaren kan avancera i sin karriär. Att perspektivet däremot leder till en förståelse om att man själv måste kämpa hårdare och att ansvaret till största delen endast ligger på en själv, leder till att vi förbiser strukturella hinder.

4.2 Sakralisering av ledarskap

I detta kapitel analyserar jag vidare narrativen i *Johtajanaiset* och speglar dem till teori om bland annat sakralisering av ledarskap. En stor del av analysen baseras på Grints (2010) argument om att ledarskap har en koppling till ett helgande. Detta helgande av ledarskap anser Worley (2019) vara ett socialt konstruerat och kollektivt fenomen, som är ömsesidigt godkänd av både ledare och följare. Genom detta fenomen behålls spänningen mellan olika roller (Worley, 2019).

Materialet i *Johtajanaiset* går till stor del att koppla till Grints tre sakraliseringstekniker: separation mellan ledare och följare och ledarnas uppoffringar. Den tredje sakraliseringstekniken: sättet som ledare nedtystar följarnas oro och motstånd, hittade jag däremot vaga kopplingar till och därför har jag istället utgått ifrån Alvessons och Sveningssons (2003) studie som utgångspunkt. I studien argumenteras att vardagliga handlingar får en extraordinär aura runt sig då de utförs av ledare (Alvesson & Sveningsson, 2003). Den fjärde sakraliseringstekniken som jag fann i materialet i *Johtajanaiset*, handlar om att övervinna motgångar och utmaningar. Denna del av analysen är mitt eget bidrag och tillägg till de tre tidigare sakraliseringsmekanismerna.

4.2.1 Separation mellan ledare och följare

Enligt Due Billing och Alvesson (2000) finns det ett intresse att se på ledarskap bortom det hierarkiska, som en flexibel och grupporienterad praktik. Denna era av ledarskapsmodeller kallas för postheroiskt eller delat ledarskap (Fletcher & Käufer, 2003). Kvinnorna i *Johtajanaiset* lägger ett starkt fokus på att vi idag håller på att förflytta oss bort från det hierarkiska, traditionella ledarskapet mot det delade och postheroiska ledarskapet. Däremot menar

Salovaara och Bathurst (2018) att individualiserat ledarskap är speciellt i västerländska kulturer vanligt och dominerar än idag. Enligt Pearce och Mantz (2005) är dessutom myten om att all visdom och kunskap ligger hos ledaren ännu stark. Detta kommer fram då Korhonen diskuterar att det i traditionella, hierarkiska organisationer ofta uppkommer situationer där ledaren alltid förväntas ha svar på vad som ska göras som följande:

Johtamisessa haastavinta on välillä se, että yhdeltä ihmiseltä odotetaan vastaukset joka asiaan. Perinteisessä, hierarkkisessa organisaatiossa usein törmäsin tilanteeseen, että tullaan kulmahuoneeseen ja kysytään: Mitäs nyt tehdään? Kysyin takaisin: Mitkä ovat vaihtoehdot? (Hille Korhonen)

Problemet brukar hon tackla genom att ställa en motfråga om vad alternativet är. Genom detta försöker hon agera emot tanken om det starka uppifrån-och-ner ledarskapet, som enligt henne tydligt råder i vissa organisationer. Enligt Grint (2010) handlar detta postheroiska synsätt om att skapa en motreaktion mot myten om den heroiska ledaren. Ylä-Anttila diskuterar att vissa till och med jämför ledare med diktatorer, vilket bevisar hur starkt människor ännu kopplar ledare till personer som styr och ställer helt enligt sin egen vilja. Att människor i organisationen ännu förväntar sig en stark, heroisk ledare är inte helt förvånande, då berättelser om hjälteledare länge dominerat narrativ om ledarskap (Salovaara & Bathurst, 2018; Crevani et al., 2007).

Enligt Niemistö håller kulturen dock på att förändras, och hon menar att det inte är aktuellt att längre tänka sig att en ledare ska ha kunskap om allt. Det är tydligt att kvinnornas diskussioner har en tyngdpunkt på att samhället håller på att förflytta sig från ett föråldrat hierarkiskt ledarskap till mer kollektiva former, där alla i organisationen har ansvar och bestämmanderätt över sina egna områden. Precis som Huey (1994) hävdar, menar även Korhonen och Ylä-Anttila att ledare inte längre förväntas lösa alla problem själva:

Usein auttaa, jos on tiimi, jonka kanssa asia käydään läpi. Tiimin osallistaminen asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon on kriittistä. Yhdellä ihmisellä ei voi olla kaikkia vastauksia. (Hille Korhonen)

Mielestäni johtaja voi sanoa "en tiedä". Yhdellä ihmisellä ei ole kaikkia maailman vastauksia. Tämä on huippuammattilaisten organisaatio, jossa ihmiset pystyvät johtamaan itse itseään. Johtamisessa on tärkeää, että antaa tavoitteen, kirkkaan suunnan ja pitää huolta, että sitä kohti mennään. Ihmisille pitää antaa myös rohkeutta mennä sitä kohti. (Merja Ylä-Anttila)

Kvinnorna lyfter fram att en person inte kan ha all kunskap i organisationen, och Ylä-Anttila betonar specifikt att en ledare kan säga: "jag vet inte". Korhonen menar att det är svårt att komma in i en organisation där människorna är vana vid att chefen har bestämt allt. Även Pettersson anser att en central del av ledarskap är att kunna tåla att inte veta allt. Ylä-Anttila menar dessutom att arbetstagare är kapabla att leda sig själva i organisationer med experter. Fletcher (2004) argumenterar för att denna postheroiska form av ledarskap har börjat utmana myten om individuell prestation i ledarskap. Som en följd av den postheroiska eran förväntar man sig ledare som tar initiativ till att motivera sina arbetstagare till samarbete (Salovaara & Bathurst, 2018). Enligt Ylä-Anttila är det därför viktigt att som ledare visa vägen och ställa upp målsättningar och därtill se till att de nås. Huey (1994) understryker att man genom postheroiskt ledarskap strävar efter att få människor att nå samma mål. Även Pettersson lägger tyngdpunkt på hur viktigt det är att hitta gemensamma spelregler i organisationen.

Korhonen anser att hela teamet borde tas med i beslutsfattandet, vilket går i linje med Fletcher och Käufer (2003) som hävdar att postheroiska modeller av ledarskap definierar ledarskap som delade praktiker. Dessa praktiker antas sedan av människor på alla nivåer i organisationen (Fletcher & Käufer, 2003). Detta tankesätt kommer fram i kvinnornas diskussioner om ledarskap, eftersom kvinnorna anser att alla i organisationen ska kunna leda sig själv och ta ansvar över sitt eget arbete. Pettersson hävdar att om man verkligen vill att

stora beslut ska gå framåt, måste besluten fattas i samarbete med andra, inte gå uppifrån och ner:

Kun oikeasti haluaa, että iso asia menee eteenpäin, päätös täytyy syntyä yhteisesti, ei ylhäältä alas. Ihmisten tulee haluta sitä. (Susanna Pettersson)

Enligt henne måste människorna i organisationen själva vilja att saker ska gå framåt. Även Korhonen anser att det är mer aktuellt idag att alla i en organisation tar ansvar över beslut inom det egna ansvarsområdet. Detta går i linje med tanken om att ett ledarskap som makt-över inte är lika accepterat som ledarskap som makt-tillsammans-med, eftersom det varken leder till kreativa lösningar på problem eller kräver allas engagemang i organisationen (Salovaara & Bathurst, 2018). Kvinnorna är tydliga med att de vill inkludera alla i organisationen i beslutsfattandet, och att alla ska ta ansvar och kunna leda sitt eget arbete. Korhonen diskuterar ledarskap genom att beskriva det som något som alla i organisationen gör tillsammans:

Yrityksen johtaminen on joukkuepeliä. Tarvitaan strategian näkökulmasta oikeat kompetenssit ja oikeanlainen asenne tekemiseen. Ja yhdessä määritely yrityksen strategia on osa sitouttamista. (Hille Korhonen)

Korhonen menar att ledarskap är ett lagspel, där människorna i organisationen tillsammans definierar strategin. Detta stämmer överens med Crevani et al. (2017) som diskuterar hur ledarskap är ett samarbete mellan flera personer, och med Denis et al. (2010), som menar att ledare måste acceptera att även andra ska få plats i organisationen. I sättet som kvinnorna diskuterar ledarskap, lyfts begreppet teamwork fram aktivt. Detta kan kopplas ihop med Fletchers (2004) beskrivning av postheroiskt ledarskap som en social, kollaborativ och multidirektionell process, där de mänskliga interaktionerna är viktiga.

Denis et al. (2010) hävdar att ledare måste inse att de är medlemmar i nätverk som inte går att styra fullt ut. Även Ylä-Anttila understryker att man som ledare inte får vakta över sin egen makt och att man måste tolerera att bli utmanad av andra i organisationen:

Hyvät johtajat valitsevat ympärilleen itseään parempia ja oman alansa asiantuntijoita. Jeesmiesten ja -naisten ympäröimänä voisi äkkiä painua metsään. Pitää sietää, että haastetaan, ei saa olla liian mustasukkainen omasta arvovallastaan. Yhdessä ideoimalla syntyy paras tulos. (Merja Ylä-Anttila)

Enligt henne är det alldeles för enkelt att tappa styrseln helt, om man bara är omringad av personer som håller med en i varje fråga. Likaså menar Korhonen att kollegor, speciellt inom ledningsgruppen, sinsemellan måste utmana varandra och att det inte räcker att alla bara ansvarar över sitt eget:

Tänä päivänä ei riitä, että jokainen vastaa vain omastaan vaan kaikkien johtoryhmän jäsenten tulee yhdessä vastata koko yrityksen tekemisistä ja haastaa myös kollegoitaan. (Hille Korhonen)

Vikkula i sin tur påpekar hur viktigt det är att rekrytera personer som är bättre än en själv, personer med mer kunskap och erfarenhet.

Intresset för alternativa former av ledarskap, bortom de hierarkiska modellerna, har enligt Salovaara och Bathurst (2018) ökat. I sin helhet ligger fokus även i kvinnornas diskussioner om ledarskap i linje med den postheroiska eran. Detta märks genom att de högt värderar det delade, kollektiva ledarskapet, och att fokus i narrativen ligger på att förflyttas bort från de heroiska och enväldiga ledarna. Det intressanta är däremot att fastän kvinnorna i *Johtajanaiset* starkt betonar hur viktigt det är med kollektivt ledarskap, att människor i organisationen kan leda sig själv och att en ledare inte får vara rädd för att bli utmanad av andra i organisationen, finns den starka och tydliga gränsen mellan ledare och följare ändå kvar. Grint (2010)

beskriver denna gräns mellan följare och ledare som en sakraliseringsteknik, som gör att ledarskapet håller sig kvar i sitt heliga rum. Gränsen blir speciellt tydlig då kvinnorna i *Johtajanaiset* diskuterar ensamheten och det stora ansvaret som följer av att vara ledare:

Onhan se siinä mielessä yksinäistä, että painetta on ihan valtavasti ja vaikka olisi kuinka painekattila, ei voi mennä ja ruveta avautumaan organisaatiolle. Ei kenellekään organisaatiossa. (Hille Korhonen)

Kyllä se on yksinäistä. Mutta siitä meille maksetaan myös palkkaa. Yksinäisyyden tunne liittyy siihen, että loppupeleissä vastuu on kaikesta yhteisestä tekemisestä huolimatta omalla pöydällä. (Susanna Pettersson)

Korhonen anser att arbetet är ensamt, eftersom pressen är otroligt hög och för att man som ledare absolut inte kan öppna upp sig för resten av organisationen. Även Pettersson håller med om att arbetet är ensamt, men påpekar att det är trots allt det de får lön för. Även hon menar att denna känsla grundar sig i att ansvaret alltid ligger i ledarens egna händer, hur mycket man än skulle göra tillsammans med andra i organisationen. Ylä-Anttila går i samma spår och anser att beslutsfattandet och det största ansvaret sist och slutligen ligger hos henne, fastän hon skulle få stöd från andra. Även Niemistö diskuterar att det är ensamt att vara verkställande direktör och företagare, trots att man skulle få stöd av både ledningsgruppen och resten av teamet. Däremot anser sig Lehtomäki inte vara ensam med besluten, men att hon är ensam med ansvaret. Vikkula känner igen fenomenet som de andra kvinnorna pratar om, men anser däremot att hon aldrig känt sig ensam i sitt arbete.

Grint (2010) hävdar att det är svårt att förändra ledarskap och ge det mer kollektiva former, eftersom det kräver att ledarskap avsakraliseras och att det inte finns en separation mellan ledare och följare. Fastän narrativen i

Johtajanaiset följer den postheroiska eran av ledarskap, med kollektiviteten i fokus, blir skillnaden mellan ledare och följare paradoxalt nog tydlig:

Ajattelin kuitenkin, että parempi ryhtyä itse pomoksi kuin antautua jonkun toisen komennettavaksi. (Anu Kuistiala)

Ensin on seitsemän ihmistä, olet kädet savessa ja johdat esimerkillä. Sitten oletkin toimari ja kaikki on toisin. Meni hetki miettiessä, että mitäs tässä nyt pitää tehdä. (Marianne Vikkula)

Att Kuistiala kommenterar att hon tog emot det följande steget i karriären eftersom det är bättre att själv vara chef, än att tvingas ta emot order av någon annan, visar den tydliga gränsen mellan att vara ledare och anställd. Att även Vikkula menar att allt förändrades efter att hon blev VD, tyder ändå på att det finns en klar skillnad mellan att vara ledare och icke-ledare. Detta följer inte samma spår med tanken om kollektivt ledarskap och diskussionerna om att ledarskap är ett lagspel, som kommer upp i *Johtajanaiset*. Enligt Pearce och Mantz (2005) hänger det traditionella tankesättet som glorifierar ledarskap starkt kvar, trots att det finns ett intresse att uppfatta ledarskap som en icke-hierarkisk och kollektiv process (Due Billing & Alvesson, 2000). I *Johtajanaiset* syns individfokuset i ledarskap genomgående i narrativen, för hur mycket de än diskuterar det kollektiva ledarskapet, ligger fokus i diskussionerna ändå på dem själva som ledare. Därtill lyfts det tydligt fram att det största och viktigaste ansvaret endast ligger på ledarnas egna axlar. Paradoxalt nog blir skillnaden mellan ledare och följare tydlig, trots att diskussionerna fokuserar på ett slags kollektivt ledarskap, med makt-tillsammans-med.

4.2.2 Ledarens uppoffringar

I berättelserna i *Johtajanaiset* är det centralt att det inte är möjligt att få allt. Man måste alltid göra val, något måste alltid offras. Enligt Grint (2010) är denna uppoffring en del av vad som gör ledarskap sakralt. Även i *Johtajanaiset* är det

tydligt att man som ledare alltid måste uppoffra någonting. Detta gäller speciellt om man är kvinna och ledare.

Lapset vai työ - voiko molemmat saada ja millä hinnalla?
Vaativan työn ja perhe-elämän yhdistäminen on iso haaste.
(Introtext)

Utgångspunkten är att det är ett kaos att ha både familj och karriär och frågan om man kan få båda är ett återkommande tema i boken. Att det än idag diskuteras om det är möjligt för en kvinna att göra både karriär och ha familj samtidigt, bevisar hur långt ifrån ett jämlikt samhälle vi ännu är. Precis som Eagly och Carli (2012) hävdar verkar det även för kvinnorna i *Johtajanaiset* vara, att det största motståndet i karriären är pressen över familjeansvaret. Att göra personliga uppoffringar för karriären skull är därmed ett tema som starkt syns i narrativen i *Johtajanaiset*.

En bestående myt är myten om den heroiska ledaren som genom att ta risker och genom att göra stora personliga uppoffringar leder organisationer till storhet och framgång (Śliwa et al., 2013). Tanken om uppoffringarnas betydelse kommer fram i narrativen, och även Korhonen utgår ifrån att man alltid måste avstå från något:

Jostain täytyy aina luopua. Ei voi ajatella, että on vaativa työ, perhe ja kaikki muut omat jutut, mitä on aikaisemmin ollut. Minulle rankinta aikaa oli, kun olin kahden lapsen kanssa käytännössä aika yksin, opiskelin ja matkustin työn puolesta paljon. Tuolloin ei ollut rahaa hankkia mitään kotiapua. Mutta samalla kaikki oli niin innostavaa ja mielenkiintoista, että sen jaksoi. (Hille Korhonen)

Hon menar att det inte går att ha ett krävande arbete, en familj och all egen tid som man tidigare har haft då man sitter i en ledarskapsposition. Enligt Korhonen var den tyngsta tiden i hennes liv då hon var ensam med sina två barn, samtidigt som hon studerade och måste resa mycket på grund av sitt arbete. Dessutom hade hon då inte råd att anställa någon hemhjälp. Däremot orkade hon ta sig igenom denna tid, eftersom allt hon höll på med var så

intressant och inspirerande. Korhonen menar att hon har offrat av sin sömn för att klara av att både ha krävande arbetsuppgifter och sköta barnen. Även Lehtomäki diskuterar att hon alltid velat ha och även fått krävande arbetsuppgifter. Eftersom hon ändå har velat lämna tid över åt familjen, menar hon att slutresultatet är att hon inte har någon egen tid alls. Utgångspunkten enligt Lehtomäki är att man verkligen måste fundera på sina val, om man inte är redo att satsa en så stor del av sitt liv på arbetslivet.

Jos ajattelen omaa kokemustani, niin olen aina halunnut tehdä valinnan, että jätän tilaa perheelle. Olen halunnut ja saanut nykymittakaavassa ihan ison perheen. Olen halunnut ja saanut vaativia tehtäviä. Lopputuloksena on, ettei omaa aikaa juuri ole. Ylimmän johdon tehtävät ovat sellaisia, että en käsitä, millä tavalla näitä voisi normaalissa työajassa hoitaa. Kyllä ne ovat aika vaativia. (Paula Lehtomäki)

Pettersson menar att det är viktigt att våga vilja ha saker och samtidigt vara redo för att jobba hårt för dem. Dessutom anser hon att man måste göra val och vara redo att gallra saker från sitt liv:

Täytyy uskalttaa haluta asioita ja olla samanaikaisesti valmis tekemään tosi paljon töitä. Se ei mene niin, että halutaan, muttei tehdä mitään. Täytyy tehdä valintoja. Täytyy osata myös karsia asioita. (Susanna Pettersson)

Ylä-Anttila menar att hon alltid haft ett starkt behov att skaffa barn, trots att man kanske hade kunnat tro att hon skulle ha haft en starkare karriärfokus då hon var yngre:

Olisi voinut ajatella, että aikoinaan olisi ollut silmät kiiluen uranousu mielessä, kun olin politiikan toimittaja. Mutta minulla oli iso tarve saada lapsi ja olen onnellinen, että sen sain ja sitä kautta olen pystynyt elämään täydempää elämää omien arvojeni kannalta. Toki oli aikamoista järjestelemistä ilta- ja viikonlopputyön kanssa. Se ei ole yksinkertaista ja ymmärrän haasteet. (Merja Ylä-Anttila)

Enligt Ylä-Anttila kan hon leva ett liv i enlighet med hennes värden genom att hon fått barn. Dock understryker Ylä-Anttila att det inte är enkelt och att det kräver mycket organisering och planering på grund av kvälls- och veckoslutsjobb. Även hon har uppoffrat sin egentid för att kunna ha både familj och karriär samtidigt. Att flera av kvinnorna konstaterar att de uppoffrat all sin egentid, kan kopplas ihop med den bestående myten om att heroiska ledare genom personliga uppoffringar vill bidra till organisationers framgång (Śliwa et al., 2013).

Enligt Wood och Newton (2006) anses barn ofta som en bidragande faktor som blockerar en framgångsrik karriär, och detta diskuteras aktivt av kvinnorna i *Johtajanaiset*. Niemistö reflekterar över hur kvinnors avancering i karriären korrelerar med antalet barn:

Välillä mietin, miten naisten nopea eteneminen korreloi lasten määrään. Naiset miettivät lasten ja uran yhdistämistä enemmän kuin miehet. Tämä liittyy perinteiseen maailmaan, missä vielä eletään. Edelleen on huomattavan paljon vähemmän sitä, että nainen tekee uraa ja mies on enemmän kotona. Toisaalta kun ajattelee johtamisoppia, niin lasten kasvattaminen on parasta johtamisoppia (Leena Niemistö)

Hon menar att den traditionella världen vi ännu lever i orsakar att kvinnor funderar på att kombinera arbete och familj i högre grad än män. Enligt henne är det i dagens värld mycket ovanligare att kvinnan gör karriär medan mannen är mer hemma. Däremot anser Niemistö att det är av otroligt värdefull erfarenhet att sköta om barn, och att det är en av de bästa erfarenheterna man kan ha inför arbetet som ledare. Ylä-Anttila i sin tur berättar att hon som förman har märkt att kvinnor i 30 till 40 års ålder undviker ledningens arbetsuppgifter, fastän de skulle bli erbjudna en högre position. Hon anser att många kvinnor inte vill kontrollera det kaoset som kommer av att kombinera ett krävande arbete med ett familjeliv. Ylä-Anttila menar att deras val är att istället fokusera på barnen. Däremot anser hon att bra potential

kanske aldrig kommer fram på grund av detta. Även Korhonen menar att hon ibland känt sig ledsen över att hon hade velat ge mer chanser åt kvinnor att avancera i karriären, men att svaret ofta är att de inte kan på grund av familjen. Hon anser att kvinnor ibland för enkelt konstaterar att det aldrig kommer att fungera:

Mietitään vähän liiankin tarkkaan perheen ja työn yhdistämistä eikä uskalleta ottaa vastaan lisähommia, kun pelätään, että perhekokonaisuus jotenkin kärsii. Sen sijaan että ajateltaisiin, että sitten ratkaistaan ne asiat jollain tavalla. (Hille Korhonen)

Däremot verkar det ändå även för kvinnorna i *Johtajanaiset* vara en hel del pusslande med att kombinera karriär och familj för att få allt att gå ihop:

Kotiasiat täytyy järjestää niin, että töissä voi keskittyä työasioihin ja kotona perheeseen. Tämä tarkoittaa muun muassa kotipalveluiden hankintaa. Nimenomaa naisiin liittyy, miten saa kaikki palikat kohdalleen, koska edelleen kodin- ja lapsenhoito kuitenkin jää enemmän naisen vastuulle. (Leena Niemistö)

Tärkeää on myös, että on puoliso, joka on yhtä kokeilunhaluinen ja uskaltaa itse. Kaikissa tapauksissa perhekuvio ei olisi tukenut näitä valintoja lainkaan. (Susanna Pettersson)

Niemistö menar att det ofta ligger på kvinnors ansvar att se till att allt fungerar, att ta hand om både hemmet och barnen. Enligt Niemistö måste allt hemma ordnas på det viset att man på arbetet fullt ut kan fokusera arbete, så att man hemma kan fokusera endast på familj. Hon menar att man kan göra detta genom att t.ex. skaffa hemhjälp. Lehtomäki anser att barnens mamma funderar på saker från aningen olika synvinklar än pappan, och att det kan vara svårt om man fungerar som projektledare eller VD både hemma och på arbetsplatsen. Pettersson understryker hur viktigt det är med att ha en partner som är stödjande, eftersom det inte är en självklarhet att allt annars skulle fungera.

Enligt Lehtomäki finns det ändå mycket positivt med att stanna hemma med barnen och hon tycker att det är konstigt att hävda att man skulle stampa på stället om man stannar hemma i några år. Hon menar att man lär sig otroligt mycket om att ta hand om flera saker samtidigt då man tar hand om familjelivet:

On hassua, kun sanotaan, että jos on ollut kotona muutaman vuoden, tulee takapakkia elämässä. Perhe-elämän pyörittämisessä oppii sellaista yhtäaikaista tehtävien hoitoa ja monentasoisten asioiden pitämistä mielessä samanaikaisesti, ettei vastaavaa ole. Se on merkittävä apu myös työelämän puolella. (Paula Lehtomäki)

Enligt Śliwa et al. (2013) bidrar ledarskapslitteratur till att upprätthålla de heliga rummen för ledarskap genom litteratur om ledares självuppgifring. Största delen av kvinnorna i boken har offrat någonting av sitt liv för karriärens skull, speciellt de som har barn. Av att läsa *Johtajanaiset* fick jag en aningen tvetydig bild av vad det är som krävs för att få allt att gå ihop. Å ena sidan anser de att kvinnor funderar alldeles för noggrant om det går att kombinera karriär och familj, men samtidigt hävdar de att det tyvärr ofta ligger på kvinnans ansvar att se till att allt fungerar hemma. Det behövs även hemhjälp och resurser för det, samt en partner som är förstående och stödjande. Trots att det låter som att en hel del pusselbitar måste falla på plats, anser ändå flera av kvinnorna i *Johtajanaiset* att kvinnorna för ofta, och alldeles för enkelt konstaterar att det inte skulle fungera. Grint (2010) menar att denna självuppgifring av ledare än idag är en väsentlig del av ledarskap och gör att ledare betraktas som "goda ledare". Kvinnorna i *Johtajanaiset* har offrat av sin sömn, egentid och av tiden hemma med barnen, för att få karriären och familjelivet att fungera sida vid sida.

4.2.3 Det extraordinära i det vardagliga

Eftersom att jag hittade vaga kopplingar till Grints (2010) tredje sakraliseringsteknik om hur ledare nedtystar följares oro och motstånd, har jag valt att utgå ifrån Alvessons och Sveningssons (2003) studie om vardagliga handlingar som får en extraordinär aura runt sig, när de utförs av en ledare. Speciellt förmågan att lyssna lyfts fram av ledare som en anmärkningsvärd handling (Alvesson & Sveningsson, 2003). Även i *Johtajanaiset* framkommer betydelsen av att lyssna tydligt, och i kvinnornas diskussioner lyfts detta fram som något grundläggande och väsentligt för ledarskap. Till exempel Korhonen för en diskussion om hur viktigt det är att lyssna på människor i organisationen, speciellt då man börjar i en ny uppgift:

Sitten vaan kääritään hihat, mennään joka paikkaan ja kuunnellaan ihmisiä. Siitä se lähtee. Uuteen tehtävään ei voi mennä asenteella "minä tiedän, miten asioita täällä hoidetaan", vaan menet, kuuntelet ja yrität hahmottaa, missä mennään ja mihin tätä kokonaisuutta pitäisi viedä. (Hille Korhonen)

Även Vikkula menar att ett av hennes mest använda verktyg är att lyssna på människorna på kontoret. Hon iakttar människor: hur de mår, var de är, vad de gör och hur de pratar:

Itselleni tärkeä jo Slushissa käyttämäni työkalu on, että pysähdyn toimistolle istumaan ja kuuntelemaan, mitä ihmiset tekevät. Teen sitä edelleenkin paljon. Tarkkailen ihmisiä, missä he ovat, miten toimivat, voivat ja puhuvat. Yritän sitä kautta ymmärtää, missä mennään ja mitä tapahtuu. (Marianne Vikkula)

Ylä-Anttila understryker att man måste lyssna och prata med människor, att det är viktigt att hela tiden föra en dialog:

Haluan puhua ihmiset mukaan siihen, mitä ollaan tekemässä. Ihmisiä pitää valmistella, kuunnella ja puhua heidän kanssaan. Käydä dialogia koko ajan. (Merja Ylä-Anttila)

Även Kuistiala menar att hon är bra på att läsa situationer, att hon lyssnar och observerar:

Katselen ja kuuntelen, tiedän ilman sanojakin missä mennään. (Anu Kuistiala)

Korhonen hävdar hon inte endast sitter vid hennes skrivbord, utan att arbetet till stor del består av att diskutera med människorna i organisationen, med kunder och med andra intressenter. Enligt henne är en viktig del av arbetet att besöka produktionen för att lyssna på vad som diskuteras:

En istu työpöydän ääressä, vaan teen työtäni paljolti keskustelemalla oman organisaation, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa - jatkuvasti sekä ympäristössä että omassa organisaatiossa tapahtuvia asioita kuunnellen ja reflektoiden. Tärkeä ja motivoiva osa työtä on esimerkiksi kiertää tehtaalla ja kuunnella, mitkä asiat puhuttavat siellä. Ja kuunnella, kun asiakkaat kertovat innostuneesti tuotteistamme. (Hille Korhonen)

Förmågan att lyssna betonas av både Pettersson och Korhonen som en av de viktigaste förmågorna hos ledare. Pettersson tillägger att det är viktigt att kunna avläsa miner, gester och kroppsspråk och att kommunikation sker konstant, även då människor är tysta.

Johtajan tärkeimmät ominaisuudet ovat kyky kuunnella ja kerätä aktiivisesti signaaleja niin organisaation sisäpuolelta kuin ulkopuolelta. (Hille Korhonen)

Johtajan täytyy pystyä kuuntelemaan ja lukemaan muita. Kaikki meistä kommunikoivat myös silloin, kun olemme hiljaa. Ilmeet, eleet ja kehonkieli kertovat helposti mistä tuulee. (Susanna Pettersson)

Då jag första gången noterade att kvinnorna i *Johtajanaiset* betonar hur viktigt det är att lyssna på andra i organisationen, ansåg jag inte att något stod ut på ett speciellt sätt. Men efter att ha läst Alvessons och Sveningssons (2003) artikel, började jag se på mitt material med nya ögon. Att en så trivial sak som att lyssna på sina arbetstagare lyfts fram som utgångspunkten i ledarskap,

anser jag att är värt att lyfta fram. Precis som Alvesson och Sveningsson (2003) betonar är förmågan att lyssna inte egentligen något anmärkningsvärt eller extraordinärt. Det är snarare en vardaglig handling, något vi alla gör dagligen. Men då denna vardagliga handling utförs av en ledare, då anses handlingen bidra till ledarskap. Alvesson och Sveningsson (2003) hävdar att ledare brukar vara ivriga med att upprätthålla en känsla av att allt de gör på något sätt är viktigt och extraordinärt, vilket bidrar till helgandet av ledarskap. Och som jag tidigare nämnt, argumenterar Grint (2010) för att ledarskap har en koppling till ett sakraliserande. Genom att kvinnorna i *Johtajanaiset* betonar lyssnande som en anmärkningsvärd aspekt i ledarskap, gör att dessa ledare får en slags speciell aura runt sig och därmed bidrar narrativen till att göra vardagliga handlingar extraordinära inom ledarskap.

4.2.4 Att övervinna motgångar och utmaningar

Följande del av analysen är mitt eget tillägg utöver de tre sakraliseringsteknikerna (separation mellan ledare och följare, ledarens uppoffringar och det extraordinära i det vardagliga) som jag analyserat tidigare. Då jag läste materialet i *Johtajanaiset* märkte jag snabbt ett återkommande tema i texten: kvinnornas diskussioner om att övervinna motgångar och utmaningar. Med närmare eftertanke är fokus på svåra tider i livet något som ofta lyfts fram i framgångsrika personers livsberättelser. Att trots motgångar, hinder och utmaningar ändå lyckas nå toppen och bli framgångsrik, blir genom dessa berättelser ansett som något extra speciellt och ärofyllt.

I *Johtajanaiset* har narrativen ett starkt fokus på svårigheter och utmaningar som kvinnorna upplevt under sin livstid. Detta narrativ bidrar till ett antagande om att vägen till en ledarskapspost inte är enkel och att kvinnornas åtråvärda status som ledare till stor del beror på utmaningarna och de svåra tiderna som de tagit sig igenom. Trots att det naturligtvis är arbetskrävande

och utmanande att vara ledare, argumenterar jag för att detta fokus i narrativen på att övervinna motgångar och utmaningar bidrar till att sakralisera ledarskap och till att behålla ledarskap som något extraordinärt och speciellt.

På baksidan av *Johtajanaiset* beskriver Kuistiala att boken innehåller öppna och ärliga berättelser om karriär, val, besvikelser, svårigheter att balansera ansvaret mellan karriär och familj, samt att klara av och att tolerera svåra tider. Motgångar och utmaningar är ett återkommande temaområde som lägger grunden för hur kvinnornas karriärstege lett till en ledarskapsposition. Den grundläggande tanken i *Johtajanaiset* är att det är kämpigt att ta sig till en ledarskapspost och att vara en ledare. Direkt i bokens introtext skriver Kuistiala att man inte blir lycklig av att lata sig, utan istället av att konstant kämpa för att sedan lyckas i det man kämpat för. Hon anser att då man gör något som man inte hade trott att man skulle våga eller kunna, är den psykiska belöningen viktigare än titlar, pengar och status:

Toisin kuin voisi kuvitella, ihmistä ei tee onnelliseksi jatkuva laiskottelu vaan toistuva ponnistelu ja siinä onnistuminen. Kun tekee sellaista, mitä ei kuvitellut osaavansa tai uskaltavansa. Siitä tuleva henkinen palkinto on asemaa, titteliä tai rahaa tärkeämpi.
(Introtext)

Utgångspunkten är tydlig: det gäller att hela tiden ta sig utanför sin egen bekvämlighetszon och att utmana sig själv. Kuistiala skriver i introtexten att "du aldrig kommer att bli duktig, om du inte blir tvingad att överskrida dina gränser" (fri översättning) och att "det omöjliga utvecklar en allra mest" (fri översättning). I boken diskuteras det i en positiv ton om utmaningar och hur de utvecklar en mot det bättre. Utmaningar anses utveckla tolerans och resiliens, vilket även hjälper med att klara sig långt i arbetslivet. Den stora frågan är om man nöjer sig med att bli distriktsmästare eller om man istället strävar efter att ett världsmästerskap:

Olen miettinyt, mistä tulee halu haastaa itsensä ja miksi se on toisilla vahvempana kuin toisilla. Usein se syntyy, kun joutuu nuoresta lähtien ponnistelemaan asioiden eteen. Kun kaikki ei tule helpolla vaan esteet pitää itse voittaa. Haasteet kasvattavat sietokykyä ja resilienssiä, mikä kantaa pitkälle myös työelämässä. Merkitystä on myös sillä, riittääkö että olet piirinmestari vai haluatko maailmanmestariksi. (Introtext)

Men hurdant är det att vara en ledare? Enligt introtexten handlar det om att konstant bli kritiserad, att sällan få beröm, att hela tiden ha bråttom, att sova för lite, att ha höga krav på sig, och att delta på möte efter möte. På köpet är blodsockret lågt och nerverna på spänn. Genom narrativet bygger Kuistiala upp en känsla av att det verkligen inte är en dans på rosor att vara ledare och att det inte heller är vem som helst som skulle klara det. Däremot blir det tydligt att kvinnorna i *Johtajanaiset* har klarat av motgångarna och utmaningarna, och därmed fått ta på sig den ärorika ledarskapstiteln och tagit sig till det "heliga rummet av ledarskap", som Grint (2010) använder som metafor. Jag argumenterar att tanken av att övervinna motgångar och utmaningar är en bidragande faktor och en del av som gör ledarskap sakralt. Dessa diskussioner matar den glorifierade bilden om ledarskap, med hjälteledare som tagit sig dit de är idag trots svåra tider.

Eftersom kvinnorna i boken diskuterar om sina liv är det naturligt att berättelser om deras barndom inkluderas. Flera av kvinnorna berättar om tunga barndomsminnen och hur de formats av de svåra tiderna och motgångarna. På grund av sin osäkra barndom har Kuistiala ända sedan liten varit tvungen att lära sig att klara sig:

Pienestä pitäen piti vaan pärjätä. Turvaton lapsuus jätti omat jälkensä, jotka ovat heijastuneet pitkälle aikuisuuteen. (Anu Kuistiala)

Hennes alkoholiserade pappa dog som 50-åring och enligt Kuistiala är det ett under att hon klarat sig i så bra skick in i vuxenlivet trots allt. Korhonen och Pettersson i sin tur tar upp sina föräldrars skilsmässor och hur det påverkat

dem. Korhonen menar att hennes mamma samtidigt måste ha upp till tre arbeten för att klara av att försörja barnen. Pettersson upplever att hon först som 14-åring upplevde ett normalt familjeliv. Trots att flera livshistorier som läsare upplevs som svåra, menar ändå Korhonen att hon vuxit som ledare mest framför saker som känts nästan omöjliga.

Kvinnorna diskuterar även kritiken på sociala medier, och situationer då kritiken påverkat dem negativt:

Olen oppinut, että ilkeä palaute, sosiaalisen median meteli, ei ole niinkään henkilöstä kiinni vaan asemasta. Kun olen tässä asemassa, niin kuraa niskaan tulee joka tapauksessa. (Merja Ylä-Anttila)

Alkon rooli oli julkinen ja jos olisin alkanut netistä lukea, mitä kaikkea itsestä kirjoitetaan, niin en olisi varmaan nukkunut viikkoon. (Hille Korhonen)

Enligt Ylä-Anttila hör det till att ta emot kritik och negativa kommentarer då man är i en ledarskapsposition. Även Pettersson, Lehtomäki och Korhonen diskuterar om kritiken på sociala medier och om situationer då det påverkat dem negativt. Pettersson menar att hon ser till att snabbt radera dödshot om hon får sådana, för att sedan förflytta fokuset till att gå vidare med sitt liv. Lehtomäki understryker att det absolut jobbigaste under hennes liv var då hon och hela hennes familj blev ordentligt påverkade i offentligheten av en situation där de i efterhand kom fram till att de inte gjort något fel i. Korhonen i sin tur menar att om hon skulle ha läst på nätet vad som skrivs om henne då hon var VD för Alko, hade hon antagligen inte sovit en blund om nätterna. Enligt Ylä-Anttila måste man lära sig att tolerera allt detta för att det helt enkelt är något som kommer på köpet i detta arbete.

Kvinnorna i *Johtajanaiset* anser att utmaningar och svårigheter är något positivt. Bland annat Korhonen menar att utmaningar som nästan känns omöjliga är otroligt inspirerande och motiverande. Även Lehtomäkis motto är

att något är motiverande om det är tillräckligt svårt, och hon anser att hon vuxit och utvecklats mest som ledare i svåra situationer. Dessutom anser Lehtomäki att hon som ledare själv måste göra allt det jobbiga, medan de enkla delarna kan överlämnas åt andra. Niemistö diskuterar om hur hon hela tiden vill ha nya utmaningar och att hon alltid betraktar utmaningar som möjligheter. En för jämn väg är helt enkelt inte något för henne. Även Kuistiala diskuterar i linje med Niemistö och anser att alltför rutinbaserade arbetsuppgifter inte passar henne:

Olen vaativa itseäni kohtaan ja pidän haasteista. Rutiininomainen työ ei maistu. Kun tehtävä alkaa sujua, lisään vaikeuskierroksia. Vaarana tässä on se, että samalla uuvuttaa itsensä. Haastavat tehtävät ovat kiehtovia, ja huomasi aikoinaan kriisialueilla liikkuessani, että adrenaliiniin jää helposti koukkuun. Kotielämä tuntui tylsältä, kun oli viettänyt päiviä terrori-iskujen uhkan, aseiden ja sotilaiden ympäröimänä. (Anu Kuistiala)

Kuistiala menar att hon gillar utmaningar och då en uppgift börjar löpa, vill hon öka svårighetsgraden. På ett sätt anser hon sig vara beroende av utmaningar på grund av adrenalinkicken som följer av dem. Faran med detta är enligt henne att man kan köra slut sig själv och blir utbränd. Därtill diskuterar Kuistiala en hel del om hur ensam hon var under sin tid som utrikeskorrespondent i Moskva. Hon menar att tiden i Moskva var den största utmaningen och att hon under denna tid lärde sig mycket. Arbetet som utrikeskorrespondent var enligt henne tungt eftersom hon rapporterade från utmanande omgivningar. Dessutom poängterar Kuistiala att hemmalivet kändes tråkigt efter att ha varit omgiven av vapen, soldater och hot om terrorattacker i flera dagar. Genom att Kuistiala jämför dessa exceptionella omständigheter till ett lugnt hemmaliv, står hennes utmanande och spännande arbetsliv ut extra mycket. Att jämföra dessa motpoler på detta sätt, skapar ett narrativ om att Kuistialas arbetsliv faktiskt är otroligt utmanande, och antagligen även någonting som inte helt vem som helst hade klarat av.

Trots att det gemensamma för kvinnorna är att de inspireras av utmaningar, diskuterar de även om känslan av att konstant känna sig otillräcklig:

Jatkuvan riittämättömyyden tunteen kanssa oppii elämään. Ehkä sellaiset ihmiset eivät hakeudu tällaisiin tehtäviin jotka eivät sitä kestä. (Hille Korhonen)

Enligt Korhonen är känslan av otillräcklighet kopplad till att man som ledare hela tiden har mer att göra än vad man har tid med. Däremot menar hon att man lär sig leva med känslan av att inte räcka till, och att sådana personer som inte klarar av detta inte skulle söka sig till dessa uppgifter. Även Ylä-Anttila menar att hon känt sig otillräcklig, speciellt då hon tagit sig an nya uppgifter. Vikkula kommenterar däremot att hon inte känner sig otillräcklig dagligen och att hon med hjälp av sitt positiva tankesätt har lätt att gå vidare. Både Ylä-Anttila och Korhonen anser dock att man måste ha en viss typ av personlighet för att klara av positionen de har.

Ylä-Anttila betonar att de svåraste situationerna är då de ekonomiska utmaningarna har varit hårda och då man har tvingats fundera över hur man ska klara sig:

Kovimmat paikat ovat, kun taloudelliset haasteet ovat olleet kovia ja on joutunut miettimään, millä tavalla tästä selvitään. Se vie mehut ja ilon. Haaste on säilyttää oma energia, kun kaikki asiat pöydällä ovat raskaita. (Merja Ylä-Anttila)

Hon anser att den största utmaningen är att bibehålla sin energi, då alla delar man har att göra med är tunga. Ylä-Anttila berättar också om att hon fått magsår på grund av stress. Pettersson anser att arbetets mening är det viktigaste, och det var även det som fick henne att stiga upp från sängen då hennes viktigaste kollega låg på sjukhus i koma för tredje månaden:

Työn merkityksellisyys on se voima, joka saa nousemaan aamuisin ylös sängystä sellaisinkin aamuina, jolloin johtamani

organisaatio tuottaa poliittiseen linjaukseen perustuvaa rakenteellista alijäämää ja tärkein kollega makaa kolmatta kuukautta koomassa sairaalassa. (Susanna Pettersson)

Att Pettersson understryker betydelsen av arbetets mening genom att referera till denna fruktansvärda händelse, väcker direkt läsarens känslor. Genom berättelser som dessa får man som läsare en känsla av att denna person är en supermänniska som klarat av ett så krävande arbete trots motgångar. Att ledarna använder dessa berättelser för att understryka sin väg till en ledarskapsroll bidrar till att behålla ledarskap i sitt hjältelika utrymme, som inte är tillgängligt för vem som helst. Även Kuistiala använder liknande element i sitt sätt att berätta om hennes karriär. Kuistiala berättar att en bilolycka ledde till att hon fick börja arbeta som utrikeskorrespondent:

Palasin juttukeikalta yksin toimituksen autolla ja päätin samalla kokeilla, miten lujaa Toyota Corolla kulkee kuuluisilla ralliteillä. Äkkiä tunsin, kuinka auto lähti mutkassa käsistä. Tein aikamoisen ilmalennon parilla kierteellä ja lopuksi laskeuduin keskelle tietä ikkunat helisten. Auto meni romuksi, itse selvisin naarmuitta. Oli enkelit matkassa. Seuraavana päivänä toimituspäällikkö sanoi aamukokouksessa, että Anu siirtyy loppukesäksi ulkomaantoimitukseen ja liikkuu tästä lähtien vain taksilla tai lentokoneella. Niin kävi ja siitä alkoi ulkomaantoimittajan urani. (Anu Kuistiala)

Efter olyckan meddelade Kuistialas chef, att hon kommer att bli förflyttad till utrikesredaktionen och att hon inte mer får använda andra färdmedel än taxi och flygplan. Att hon väljer att fokusera på denna olycka som ett steg på sin karriärstig som lett henne dit hon är idag, visar att man genom berättelser som dessa vill fånga läsarnas intresse.

Worley (2019) hävdar att olika berättelser och narrativ i organisationer bidrar till att sakralisera ledarskap, och uppmärksammar t.ex. sättet som det diskuteras om ledare som jobbat sig upp från botten av en organisation till ledningen. I *Johtajanaiset* berör narrativen motgångar och utmaningar, som i

sin tur bidrar till att sakralisera ledarskapet. Genom att kvinnorna berättar om såväl stress, magsår, om en kollega i koma, om tunga barndomstider och om att arbeta i utmanande förhållanden, bidrar berättelserna till att göra kvinnorna till beundransvärda ledare. Utgångspunkten är tydlig: flera av kvinnorna anser att man växer som ledare mest i svåra tider och i situationer som i stunden nästan känts omöjliga. Genom narrativen i *Johtajanaiset* som fokuserar på motgångar och utmaningar blir ledarskap därför något speciellt, en åtråvärd titulering som inte vem som helst kan nå. Sättet som berättelserna i *Johtajanaiset* tas upp, leder till att kvinnorna får en slags hjältestatus, för att de genom att ha tagit sig igenom alla motgångar och utmaningar har tagit sig till det så kallade "heliga rummet av ledarskap". Som en följd av berättelserna om att ta sig igenom de svåra tiderna byggs det upp en bild av att det är tack vare dem som kvinnorna har tagit sig dit de är idag. Dessa kvinnor har ju trots motgångar klättrat sig upp på karriärstegen, de har kämpat och de har krossat glastak. Detta kan starkt kopplas ihop med Katila och Eriksson (2013), som hävdar att kvinnor ofta i finsk media beskrivs som "superkvinnor" som heroiskt klarar av att styra alla delar i livet.

5 AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta kapitel för jag en avslutande diskussion över min studie. Jag diskuterar mitt syfte och mina forskningsfrågor. Jag redogör för hur narrativen i *Johtajanaiset* bidrar till att göra ledarskap till något som anses som extraordinärt och speciellt. Vilka delar i narrativen är de som gör att ledare skiljer sig från icke-ledare? Vad är det som gör att ledarskap anses som åtråvärt? I slutet av kapitlet diskuterar jag mina tankar om framtida forskning.

5.1 Det åtråvärda ledarskapet

Mitt syfte med min avhandling var att studera konstruktioner av ledarskap i boken *Johtajanaiset*. Detta syfte har jag svarat på genom forskningsfrågorna: *Vilken bild av kvinnor som ledare konstrueras i boken Johtajanaiset? Hur skapas ledarskap som något åtråvärt i boken Johtajanaiset? Hur används narrativ om motgångar och utmaningar i konstruktionen av ledarskap som något speciellt?*

I denna studie har jag genom en tematisk analys analyserat narrativen i *Johtajanaiset*. Genom min studie har jag bland annat bidragit med att ifrågasätta "fix the women"- tankesättet som ofta syns i självhjälpslitteratur. Min studie bekräftar Adamson och Kelans (2018) samt Metz och Kumras (2019) argumentation om att självhjälpsböcker och biografier med ett fokus på att förändra sina egna handlingar leder till en tro av att könsbarriärer går att övervinna själv. Speciellt "tips om jag vore en mentor"- delen i *Johtajanaiset* bekräftar tanken att man ska forma sina egna beteendemönster till något annat för att nå framgång. Kvinnorna i *Johtajanaiset* berättar att de har blivit förminskade och ifrågasatta i sin roll på grund av sitt kön. Speciellt att vara en ung kvinna och ledare anses i grunden som något avvikande, i vissa fall till och med ovanligt. Flera av kvinnorna i *Johtajanaiset* menar att de behöver

bevisa sin kompetens mer än vad män behöver göra och att de möter en slags dubbelstandard, som gör det svårt för dem att agera "rätt".

Att vi i Finland ändå är långt då det gäller jämställdhet, speglas starkt i kvinnornas diskussioner. Glastaket nämns främst sekundärt, medan kvinnorna i *Johtajanaiset* istället lägger ett starkare fokus på individuella handlingar som kvinnor kan göra för att avancera i karriären. I *Johtajanaiset* diskuteras det om det "mentala glastaket" som anses ligga hos kvinnorna själva, och som saboterar för kvinnors karriärframgång. Däremot anser kvinnorna ändå att det är både tids- och energikrävande att inneha en ledarskapsposition, vilket gör att metaforen om labyrinten kunde appliceras bättre på deras situation än metaforen om glastaket. Tanken är, att labyrinten är möjlig att klara av bara man kämpar tillräckligt hårt. Dessutom bidrar *Johtajanaiset* boken till att konstruera dessa kvinnor som "superhjältar" som ständigt klarar av att ta sig igenom svåra situationer och styra såväl familje- och karriärslivet.

Genom min studie har jag även identifierat fyra mekanismer som bidrar till sakraliseringsprocessen kring ledarskap. Mekanismerna är: separation mellan ledare och följare, ledarens uppoffringar, det extraordinära i det vardagliga och att övervinna motgångar och utmaningar. Min studie bekräftar Grints (2010) teori om tekniker som gör ledarskap sakralt. Metaforen om att ledarskap finns i ett slags heligt utrymme skapas genom såväl separation mellan ledare och följare, och genom ledares självuppoffring (Grint, 2010). Från empirin i min studie har jag därmed funnit kopplingar till Grints (2010) studie och metafor om att ledarskap finns i det heliga rummet. Genom dessa sakraliseringstekniker kring ledarskap, görs ledarskap till något åtråvärt i boken *Johtajanaiset*.

Eftersom kvinnorna så starkt diskuterar individuella val, mod och vilja, med ett starkt fokus på dem själva som ledare, fann jag därmed även en intressant

paradox mellan det kollektiva i ledarskap och dessa ledare som heroiska individer. Kvinnorna har trots motgångar klättrat sig upp på karriärstegen och nått en åtråvärd ledarskapsposition. Från *Johtajanaiset* framkommer därmed en stark skillnad mellan ledare och icke-ledare, trots att diskussionerna präglas av den postheroiska ledarskapseran. Fastän kvinnorna pratar om ledarskap som ett lagspel, anser de ändå att allt drastiskt förändrades då de blev ledare. Samtidigt berättar de om att ledarskap är otroligt ensamt, och att det inte är möjligt att öppna upp sig för andra i organisationen. I *Johtajanaiset* behålls ledarna separerade från följarna genom att de så starkt betonar det tunga ansvaret som endast ligger på deras egna axlar, trots alla diskussioner om det kollektiva i ledarskap. Den andra delen som bidrar till att sakralisera ledarskapet är ledarens uppoffringar. Den genomgående tanken i *Johtajanaiset* är att det inte är möjligt att få allt och att något alltid måste offras. I kvinnornas liv i boken handlar det om egentid, sömn och tid hemma med familjen. Grint (2010) anser att detta uppoffrande är en väsentlig mekanism för ledarskap och Śliwa et al. (2013) menar att ett narrativ om självuppoffring bidrar till att helga ledarskap.

Den tredje sakraliseringstekniken som uppkommer från empirin är hur den vardagliga handlingen, att lyssna, får en extraordinär aura runt sig bara för att den är utförd av ledarna i *Johtajanaiset*. Vardagliga handlingar har inte blivit forskade i så hög grad inom ledarskapsstudier, eftersom de inte ansetts som tillräckligt betydelsefulla (Alvesson & Sveningsson, 2003). För vad är det då som skiljer ledare från icke-ledare, om det centrala för ledarskap utgörs av triviala handlingar som alla människor gör konstant? (Alvesson & Sveningsson, 2003). Däremot argumenterar jag att eftersom ledarskap har en slags sakral aura runt sig, är det även möjligt för ledarna i *Johtajanaiset* att betona dessa triviala handlingar som anmärkningsvärda för ledarskap, utan att detta blir ifrågasatt. För precis som Grint (2010) hävdar att: "den sakrala naturen av ledarskap är inte elefanten i rummet, utan rummet i sig", argumenterar även jag för att så länge ledarskapet bibehåller den

extraordinära, mystiska och sakrala auran, är det även möjligt för ledare att hävda att en så trivial handling som att lyssna är något speciellt och extraordinärt, utan att det ifrågasätts.

5.2 Att nå ledarskap genom motgångar och utmaningar

I materialet i *Johtajanaiset* har jag dessutom identifierat ett fjärde element som bidrar till att sakralisera ledarskapet: att övervinna motgångar och utmaningar. Detta har inte blivit forskat om tidigare på samma sätt som Grints (2010) övriga sakraliseringsmekanismer. Jag argumenterar för att detta är en central del av ledarskapsnarrativ, en del som gör att ledarskap håller sig kvar i det sakrala utrymmet. Detta narrativ om motgångar och utmaningar påverkar starkt vårt sätt att se på ledarskap, och vad det är som krävs för att nå en ledarskapsroll.

Att ledare ständigt lyfter upp motgångar och utmaningar som centrala faktorer som bidragit till deras väg till ledarskap och framgång, anser jag är viktigt att diskutera. För fastän kvinnorna i *Johtajanaiset* beskriver goda ledare i postheroiska termer, kretsar deras eget narrativ ändå till stor del kring att ta sig igenom och klara av svåra situationer i livet. Detta färgstarka, spännande, intressanta, fängslande sätt att beskriva vägen till ledarskap, matar den romantiserade bilden om hjälteledare, vilket Pearce och Mantz (2005) diskuterat. Skillnaden mellan ledare och icke-ledare blir därmed tydlig, det är inte vem som helst som konstant klarar av att ta sig igenom svåra tider och kämpa för att nå toppen i karriären. *Johtajanaiset* kryllar av berättelser om svåra tider: hög press och stress, magsår, kollega som ligger på sjukhus i koma, tunga barndomstider, familjeproblem, alkoholism, ekonomiska problem, nära döden-ögonblick... Är man inte en lika trovärdig ledare om man haft det lätt? Kanske är man en mer beundransvärd ledare om man trots utmaningar och motgångar tagit sig till toppen och blivit en framgångsrik ledare? Jag

argumenterar för att denna sakraliseringsmekanism (att prata om att övervinna motgångar och utmaningar) bidrar till att behålla ledarskap i det "heliga rummet", som gör ledare till dessa speciella individer, som skiljer ledare från följare. Genom att ledare pratar om att övervinna dessa svåra tider argumenterar jag för att de metaforiskt sätt tagit sig till den "andra sidan", d.v.s. det heliga rummet av ledarskap. Genom att dessa personer tagit sig hit får de ta del av den speciella tituleringen: att vara en ledare.

Fletcher (2004) och Fletcher och Käufer (2004) argumenterar att sättet vi diskuterar om ledarskap är kvar i heroisk individualism. På grund av att kvinnornas diskussioner i materialet i så hög grad kretsar kring svåra tider och att kämpa sig igenom dem, bidrar även de till att skapa ett narrativ som gör kvinnorna till heroiska figurer. Fastän diskussionerna till stor del fokuserar på det kollektiva, postheroiska ledarskapet märks det genom dessa sakraliseringstekniker att ledarskapet ändå behåller sin heliga, aningen heroiska status. Genom boken skapas ett narrativ om att kvinnorna helt enkelt inte är endast vanliga människor, de är personer med "superkrafter" som har tagit sig igenom alla hinder på vägen för att nå framgång. Jag argumenterar för att ledarskap genom detta upprätthåller det sakrala utrymmet för ledarskap. Dessutom anser jag att människor omedvetet deltar i processen att föra vidare dessa hjältehistorier, precis som Worley (2019) hävdar. Vi dras till historier som får oss att känna något, och detta bjuds det aktivt på i *Johtajanaiset*. Däremot anser Grint (2010) att ledarskap behöver denna sakrala process runt sig för att fungera, och Worley (2019) menar att detta helgande kring ledare är ett socialt konstruerat och kollektivt fenomen som alla i organisationen omedvetet deltar i.

Det är även viktigt att lyfta fram att eftersom detta är en populärvetenskaplig bok, är tanken med boken även att den ska sälja bra. Och eftersom människor dras till hjältehistorier är det naturligt att Kuistiala i *Johtajanaiset* har valt att fokusera på just dessa berättelser. Dessa berättelserna i boken väcker helt

enkelt intresse och fångslar läsaren. Genom sakraliseringsprocessen kring ledarskap, behålls ledare på sitt sätt uppe på en pedestal, vilket gör att ledare skiljer sig från icke-ledare. Att ledarskap blir ansett som något åtråvärt argumenterar jag för att skapas på grund av heroiska berättelser som förs fram. Att vara ledare anses vara speciellt och fint då man verkligen har kämpat för det. Man får heller inte glömma att så länge man vill sälja böcker som dessa, gynnas narrativen av denna sakraliseringsprocess. Dessutom är det även viktigt att komma ihåg att Kuistiala har en stark roll då det gäller att forma berättelserna i boken. Genom att fråga särskilda frågor och fokusera på delar som hon anser är intressanta gör att vissa berättelser lyfts upp mer än andra. Det är heller inte sagt att ledarna själva skulle anse dessa berättelser som lika viktiga som författaren av *Johtajanaiset*.

5.3 Framtida forskning

Enligt Worley (2019) kräver fenomenet om sakralisering av ledarskap ännu mer vetenskaplig forskning, fastän ämnet har varit en viktig del av fältet under 2000-talet. Genom min avhandling bidrar jag därmed till en bredare förståelse om hur ledarskapslitteratur, speciellt om och för kvinnor kan kopplas till sakralisering av ledarskap. Jag har lyft upp hur sättet att diskutera motgångar och utmaningar är en faktor som starkt lyfts upp i ledarskapshistorier. Dessa historier påverkar starkt konstruktionen av ledarskap som vi har och bidrar till att skapa detta hjältefokus på ledare, som inte går ihop med den postheroiska bilden av ledarskap. Det normativa synsättet på hierarkiska organisationer, byggda kring en enskild ledare, drar nytta av sakraliseringsprocessen kring ledarskap (Worley, 2019). Enligt Grint (2010) borde de delar som leder till sakralisering av ledarskap avskaffas för att ledarskap skulle kunna förändras till något kollektivt och avsakraliserat. Däremot anser Grint (2010) att postheroiskt ledarskap inte i grunden ännu fått ett tillräckligt starkt fotfäste, eftersom detta helt enkelt skulle försämra

ledarskapets heliga natur. Enligt Worley (2019) är denna heliga natur det som gör att ledarskap inte ifrågasätts.

Som tidigare diskuterats, handlar den postheroiska ledarskapseran om att skapa motmyter (Śliwa et al., 2013). Artikeln i Helsingin Sanomat, där Salovaara ifrågasätter ledarens roll i organisationer, är egentligen ett starkt ställningstagande och ett försök att skapa motmyter mot tanken om heroiska hjälteledare. Även kvinnorna i *Johtajanaiset* ifrågasätter den heroiska ledarskapseran och menar att vi håller på att gå emot ett mer kollektivt ledarskap. Däremot, som jag nämnt tidigare, försvinner ändå inte deras hjältelika status ifrån berättelserna i boken. Det heroiska ledarskapet är enligt Grint (2010) endast möjligt att avsakralisera genom att istället sakralisera det postheroiska ledarskapet. Däremot är berättelserna om ledarskap ännu kvar i heroisk individualism (Fletcher 2004; Fletcher & Käufer, 2003), och därför är ledarskap svårt att förändra. Den postheroiska bilden av ledarskap går helt enkelt inte ihop med den traditionella förståelsen av företagsframgång (Fletcher, 2004) och därför behövs ledare som på ett eller annat sätt är sakraliserade i sin roll.

KÄLLFÖRTECKNING

Adamson, M. & Kelan, E. K. (2018). 'Female Heroes': Celebrity Executives as Postfeminist Role Models. *British journal of management*, 30(4), 981-996. doi:10.1111/1467-8551.12320

Alma Talent Media. (2021). *Johtajanaiset Anu Kuistiala*. [Fotografi]. <https://shop.almatalent.fi/johtajanaiset>

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human relations (New York)*, 56(12), 1435-1459. doi:10.1177/00187267035612001

Barge, J. K., & Fairhurst, G. T. (2008). Living leadership: A systemic constructionist approach. *Leadership*, 4(3), 227-251. doi: 10.1177/1742715008092360

Bell, E. & Sinclair, A. (2016). Bodies, sexualities and women leaders in popular culture: From spectacle to metapicture. *Gender in Management: An International Journal*, 31(5/6), 322-338. doi:10.1108/GM-10-2014-0096

Billsberry, J. (2009). The Social Construction of Leadership Education. *Journal of leadership education*, 8(2), 1-9. doi: 10.12806/V8/I2/AB1

Boréus, K. (2015). Texter i vardag och samhälle. Ingår i: Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.). *Handbok i kvalitativa metoder*. (157-175). Stockholm: Liber.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (upplaga 3). Stockholm: Liber

Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal* 31(8), 514-527. doi:10.1108/gm-02-2015-0007

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of leadership Studies* 3(1), 40–67.

Dawson, A. & Hjorth, D. (2012). Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis. *Family business review*, 25(3), 339-355. doi:10.1177/0894486511421487

Day, D. V. (2000). Leadership development: : A review in context. *The Leadership quarterly*, 11(4), 581-613. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8

Denis, J., Langley, A. & Rouleau, L. (2010). The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership (London, England)*, 6(1), 67-88. doi:10.1177/1742715009354233

Due Billing, Y. & Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, work, and organization*, 7(3), 144-157. doi:10.1111/1468-0432.00103

Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of women quarterly*, 31(1), 1-12. doi:10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2012). Women and the labyrinth of leadership. In Rosenbach, Taylor & Youndt (Red.), *Contemporary issues in leadership* (7th edition), 147-162. Routledge Taylor & Francis Group: New York.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598. doi:10.1037//0033-295X.109.3.573

Ely, R. J., Ibarra, H. & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management learning & education*, 10(3), 474-493. doi:10.5465/amle.2010.0046

Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide. *Management communication quarterly*, 24(2), 171-210. doi: 10.1177/0893318909359697

- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership quarterly*, 15(5), 647-661. doi:10.1016/j.leaqua.2004.07.004
- Fletcher, J. K. (1994). Castrating the Female Advantage: Feminist Standpoint Research and Management Science. *Journal of management inquiry*, 3(1), 74-82. doi:10.1177/105649269431012
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and Possibility. In: Pearce, C. L. & Conger, J. A. (Red.). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. (21-47). Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE.
- Ford, J. (2006). Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization. *Leadership (London, England)*, 2(1), 77-99. doi:10.1177/1742715006060654
- Grint, K. (2010). The Sacred in Leadership: Separation, Sacrifice and Silence. *Organization studies*, 31(1), 89-107. doi:10.1177/0170840609347054
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human relations*, 58(11), 1467-1494. doi:10.1177/0018726705061314
- Hacking, I. (2009). *The Social Construction of What?* (Koskinen, I. Övers.). Tampere: Vastapaino. (Originalutgåvan publicerad 1999)
- Hansson, J. (2003). Ledarskap – Vad är det som skall utvecklas? Ingår i: Rohlin, L., Hansson, J., Marmgren, L., Karlsson, A. & Billing, K. (Red.). *Ledarskap och lärande*. (53-82). Studentlitteratur AB
- Hansson, M., Gottfridsson, H. & Raanaes, S. (2019). The boss and daddy's little girl: On the construction of gender in Swedish business media. *Gender in management*, 34(1), 59-76. doi:10.1108/GM-06-2018-0060
- Hubbard, G., Backett-Milburn, K. and Kemmer, D. (2001). "Working with emotions: issues for the researcher in fieldwork and teamwork". *International Journal of Social Research Methodology*, 4(2), 119-137. doi:10.1080/13645570116992
- Huey, J. (1994). The new post-heroic leadership. *Fortune*, 129(4), 42.

Johnston, M. P. (2014). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Qualitative and quantitative methods in libraries*, 3(3), 619-626.

Kapasi, I., Sang, K. & Sitko, R. (2016). Gender, authentic leadership and identity: analysis of women leaders' autobiographies. *Gender in Management: An International Journal* 31(5/6), 339-358. doi:10.1108/GM-06-2015-0058

Katila, S. & Eriksson, P. (2013). He is a Firm, Strong-Minded and Empowering Leader, but is She? Gendered Positioning of Female and Male CEOs. *Gender, work, and organization*, 20(1), 71-84. doi:10.1111/j.1468-0432.2011.00570.x

Keskuskauppakamari. (2020). *Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus: naiset pörssiyhtiöiden johdossa, kansainvälinen vertailu*. Keskuskauppakamari. Hämtad 1.1.2021 från: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/04/kauppakamarinnaisjohtajakatsaus.pdf>

Kuistiala, A. (2019). *Johtajanaiset*. Alma Talent: Helsinki.

Liu, H., & Baker, C. (2016). White Knights: Leadership as the heroicisation of whiteness. *Leadership Vol. 12*(4), 420-448. doi:10.1177/1742715014565127

Luoma-aho, V. (4 augusti 2021). Työpaikan turhin ihminen. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008109522.html>

Lämsä, A. & Tiensuu, T. (2002). Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Business Ethics, A European Review*, 11(4), 363-374. doi:10.1111/1467-8608.00296

Mathias, B. D. & Smith, A. D. (2016). Autobiographies in Organizational Research: Using Leaders' Life Stories in a Triangulated Research Design. *Organizational research methods*, 19(2), 204-230. <https://doi.org/10.1177/1094428115618761>

Metz, I. & Kumra, S. (2019). Why are Self-Help Books with Career Advice for Women Popular? *Academy of Management perspectives*, 33(1), 82-93. doi:10.5465/amp.2016.0152

- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E. & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1-13. doi:10.1177/1609406917733847
- Oakley, J. G. (2000). Gender-Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334. doi:10.1023/A:1006226129868
- Patton, M. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *HSR: Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189-1208.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational dynamics*, 34(2), 130-140. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.003
- Salovaara, P. & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership (London, England)*, 14(2), 179-202. doi:10.1177/1742715016652932
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work and the will to lead*. New York: Knopf.
- Schein, V. E. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in management review (Bradford, West Yorkshire, England : 1992)*, 22(1), 6-18. doi:10.1108/09649420710726193
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., & Tymon, A. (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 397-408. doi:10.5465/amle.2010.0015
- Sergi, V. & Hallin, A. (2011). Thick performances, not just thick descriptions: The processual nature of doing qualitative research. *Qualitative research in organizations and management*, 6(2), 191-208. doi:10.1108/17465641111159152
- Sims, D. B. P. (1993). The Formation of Top Managers: A Discourse Analysis of Five Managerial Autobiographies. *British journal of management*, 4(1), 57-68. doi:10.1111/j.1467-8551.1993.tb00162.x

Śliwa, M., Spoelstra, S., Sørensen, B. M. & Land, C. (2013). Profaning the sacred in leadership studies: A reading of Murakami's *A Wild Sheep Chase*. *Organization (London, England)*, 20(6), 860-880. doi:10.1177/1350508412455837

Soin, K. & Scheytt, T. (2006). Making the Case for Narrative Methods in Cross-Cultural Organizational Research. *Organizational research methods*, 9(1), 55-77. doi:10.1177/1094428105283297)

Wajcman, J. (1996). Desperately Seeking Differences: Is Management Style Gendered? *British journal of industrial relations*, 34(3), 333-349. doi:10.1111/j.1467-8543.1996.tb00478.x

Wenneberg, S. B. (2010). *Socialkonstruktivism: Positioner, problem och perspektiv*. (Nilsson, B. Övers.; 2 uppl.). Malmö: Liber. (Originalutgåvan publicerad 2000).

Wilkinson, J. & Blackmore, J. (2008). Re-presenting women and leadership: A methodological journey. *International journal of qualitative studies in education*, 21(2), 123-136. doi:10.1080/09518390701470669

Wood, G. J. & Newton, J. (2006). "Facing the wall" - "equal" opportunity for women in management? *Equal opportunities international*, 25(1), 8-24. doi:10.1108/02610150610645931

Worley, D. J. (2019). Sacralizing leadership: The role of the sacred in enabling organizational sensemaking, cohesion, and identity. *Leadership*, 15(5), 590-602. doi:10.1177/1742715018803253