

# DEN MEDIALISERADE DIREKTÖREN

PERNILLA PETRELIUS KARLBERG



STOCKHOLM SCHOOL  
OF ECONOMICS  
HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen framlagd  
vid Handelshögskolan i Stockholm 2008

© EFI och författaren, 2007  
ISBN 978-91-7258-737-3

Keywords: Management  
Media  
Leadership  
Gender  
Managers  
Media logic  
Business media  
CEO

Omslag formgivning: Elisabeth Mark  
Omslag foto: Ilinca Benson

Tryckeri:  
Elanders Gotab, Stockholm 2007

Distribuerad av:  
EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm  
Box 6501, 113 83 Stockholm  
[www.hhs.se/efi](http://www.hhs.se/efi)



**HANDELSHÖGSKOLAN  
I STOCKHOLM**  
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

*EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet*

### **EFIs verksamhetsidé**

Institutet är en vetenskaplig institution, vid vilken forskning skall bedrivas oberoende av såväl ekonomiska som politiska intressen. Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, område. I anslutning därtill medverkar institutet i forskarutbildningen vid HHS samt arbetar med spridning av forskningens resultat. Vägledande för EFI-forskarnas val av projekt är forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt forskarnas eget intresse.

### **Forskningens organisering**

Forskningen vid EFI är organiserad i 21 forskningssektioner.

Ordinarie sektionschefer vid EFI är i regel professorer vid Handelshögskolan i Stockholm.

#### **EFI sektion:**

Företagslednings- och Arbetslivsfrågor (A)  
Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande (E)  
Offentlig Organisation (F)  
Information Management (I)  
Programmet Människa och Organisation (PMO)  
Management av Innovation och Produktion (T)  
Media och Ekonomisk Psykologi (P)  
Centrum för Konsumentmarknadsföring (CCM)  
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning (CIC)  
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik (D)  
Centrum för företagsstrategi och konkurrenskraft (CSC)  
Centrum för företagshistoria och ekonomisk historia (BEH)  
Redovisning och Finansiering (B)  
Centrum för redovisningsbaserad finansiell analys  
och kostnadsintäktsanalys (BFAC)  
Finansiell Ekonomi (FI)  
Centrum för Hälsoekonomi (CHE)  
Internationell Ekonomi och Geografi (IEG)  
Samhällsekonomi (S)  
Ekonomisk Statistik (ES)  
Rättsvetenskap (RV)  
Centrum för skatterätt (SR)

#### **Sektionschef:**

Sven-Erik Sjöstrand  
Carin Holmquist  
Nils Brunsson  
Mats Lundeberg  
Andreas Werr (vik)  
Christer Karlsson  
Guje Sevón  
Magnus Söderlund  
Per Andersson (vik)  
Björn Axelsson  
Örjan Sölvell  
Håkan Lindgren  
Johnny Lind  
Kenth Skogsvik  
  
Clas Bergström  
Bengt Jönsson  
Mats Lundahl  
Paul Segerstrom  
Anders Westlund  
Johnny Herre  
Bertil Wiman

*Styrelseordförande:* Professor Carin Holmquist

*Institutets chef:* Docent Filip Wijkström

#### **Adress**

EFI, Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm  
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-post: [efi@hhs.se](mailto:efi@hhs.se) • Hemsida:  
[www.hhs.se/efi/](http://www.hhs.se/efi/)



## *FÖRETAL*

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm 5 december 2007

Filip Wijkström  
Docent och chef för  
Ekonomiska  
Forskningsinstitutet  
vid Handelshögskolan  
i Stockholm

Sven-Erik Sjöstrand  
Professor och chef för  
sektionen för Företagsledning  
och Arbetslivsfrågor vid  
Ekonomiska  
Forskningsinstitutet vid  
Handelshögskolan i Stockholm



## FÖRORD

Det är många jag vill tacka som på olika sätt bidragit till den här boken.

Först vill jag tacka A-sektionen och Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) samt Riksbankens Jubileumsfond som har finansierat projektet. Jag vill också tacka Sigtunastiftelsen, Harald och Louise Ekmans Forskningsstiftelse och Affärsvärldens Stiftelse som möjliggjort för mig att i perioder skriva i avskildhet.

Vidare vill jag tacka mina handledare, framförallt huvudhandledare professor Sven-Erik Sjöstrand för hans engagemang i projektet, samt professor Guje Sevón och docent Dag Björkegren. Varmt tack!

Jag vill också rikta ett stort tack till Marianne Nivert och alla de människor inom Telia och olika medieföretag som så generöst delat med sig av sina erfarenheter och tankar.

Tack också till nuvarande och tidigare kollegor på A-sektionen, det är i samtal med er som projektet tagit form. Tack till: Lena Andersson, Carina Beckerman, Ilinca Benson, Stefan Einarsson, Torbjörn Einarsson, Emil Emling, Daniel Ericsson, Nanna Gillberg, Charlotte Holgersson, Johan Hvenmark, Pia Höök, Annelie Karlsson Stider, Markus Kallifatides, Ingrid Kollberg, Jenny Lantz, David von Laskowski, Peter Norberg, Klara Regnö, Joanne Pirie, Emma Stenström, Birgitta Södergren, Anna Wahl och Filip Wijkström.

Särskilt tack till Ilinca Benson, Markus Kallifatides, Maria Grafström, Charlotte Holgersson, Niclas Lilja och Sophie Nachemson-Ekwall som läst och gett värdefulla kommentarer.

Tack till Markus Kallifatides, Nanna Gillberg och Linalotta Petrelius Ndisi som korrekturläst delar av manus.

Ilinca, tack för daglig debriefing, inspiration och stöd!

Jag vill också tacka familj, släkt och vänner för allt stöd och uppmuntran. Tack till Olof Dufwa som introducerade mig för företagsledares profiler och kompetenskrav. Tack till Berit Carle-Petrelius för din övertygelse om värdet av en högre utbildning.

Tack till och för mamma, pappa och syster! Tack till Anders, min man, och tack till Ludvig E och Vilhelm G för era outtröttliga, inte särskilt subtila, påminnelser om att livet hela tiden händer!

*Pernilla Petrelius Karlberg*

Lidingö 5 december 2007



# INNEHÅLL

<i>Tillbakablickar</i> .....	9
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>11</b>
1.1 FORSKNINGSMRÅDE OCH PROBLEMSTÄLLNINGAR .....	11
1.1.1 <i>Företagsledare och medier</i> .....	11
1.1.2 <i>Näringslivsjournalistik – en växande genre</i> .....	12
1.1.3 <i>Svenskar - ett aktieälgande folk</i> .....	13
1.1.4 <i>Journalistikens intresse för VD</i> .....	15
1.1.5 <i>Förr slutna rum – nu offentlig transparens</i> .....	17
1.1.6 <i>Medierna som arena för företagsledare</i> .....	20
1.2. SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR .....	22
1.2.1 <i>Avgränsningar</i> .....	23
1.2.2 <i>Inför läsningen</i> .....	23
<b>2. TEORETISKT RAMVERK</b> .....	<b>25</b>
2.1. BOURDIEUS FÄLTTEORI SOM ANALYSVERKTYG .....	26
2.1.1 <i>Presentation av Bourdieus fältteori</i> .....	26
2.1.2 <i>Maktkamper i form av lokala och globala förhandlingar</i> .....	29
2.2. RATIONALITET .....	31
2.2.1 <i>Rationalitet som begrepp för logik och värdegrund</i> .....	31
2.2.2 <i>Multirationella aktörer</i> .....	33
2.3. LEGITIMITET .....	34
2.3.1 <i>Den teknisk-ekonomiska rationalitetens legitimitetstilldelning</i> .....	35
2.3.2 <i>Legitimering av VD</i> .....	36
2.4. UTTRYCK FÖR FÖRETAGSLEDARENS RATIONALITETER .....	37
2.4.1 <i>Två ledningsprocesser – företagsledarens rationaliteter i kontext</i> .....	37
2.4.2 <i>Sammanfattning inför fortsättningen</i> .....	41
2.5. INTRODUCERANDE FÄLTBESKRIVNINGAR .....	42
2.5.1 <i>Det ekonomiska fältet av publika bolag - börsbolagsfältet</i> .....	42
2.5.2 <i>Det journalistiska fältet</i> .....	47
<b>3. TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>59</b>
3.1. FORSKNING OM KONSTRUKTIONER AV FÖRETAGSLEDARE .....	59

3.1.1. Konstruktioner av vad företagsledare är .....	59
3.1.2. Föreställningar om vad företagsledare gör .....	60
3.1.3. Konstruktioner om företagsledarens betydelse .....	62
3.1.4. Förändrad syn på uppdraget .....	62
3.1.5. Könsblinda konstruktioner av företagsledare .....	64
3.1.6. VD:s visuella uttryck .....	65
3.2. KONSTRUKTIONER AV FÖRETAGSLEDARE I MÖTET MED MEDIERNA .....	67
3.2.1. Mötet mellan företagsledare och medier – ett ungt forskningsfält .....	67
3.2.2. Ett instrumentellt perspektiv på medieaktörerna .....	68
3.2.3. En klassisk studie: Fallet Donald Burr och People Express .....	70
3.2.4. Konsekvenser av medieexponering och berömmelse .....	71
3.2.5. Ekonomiska effekter av företagsledares mediala synlighet .....	73
3.2.6. Bilder som konstruktioner av företagsledare .....	74
3.2.7. Medieaktörer i konstruktionsprocesser av företagsledarlegitimitet .....	75
<b>4. VETENSKAPSSYN, KUNSKAPSPRODUKTION OCH METODIK .....</b>	<b>77</b>
4.1. ETT SOCIALKONSTRUKTIONISTISKT PERSPEKTIV .....	77
4.1.1. Några invändningar mot kritik av socialkonstruktionism .....	78
4.2. METODOLOGISKA VAL .....	79
4.2.1. Avhandlingens design .....	79
4.2.2. Val av fallstudie .....	80
4.2.3. Anonymisering .....	81
4.3. EMPIRI .....	82
4.3.1. Intervjuer .....	83
4.3.2. Texter och tv-inslag .....	85
4.3.3. Bearbetning och tolkning av empirin .....	87
4.3.4. Ytterligare avgränsningar .....	91
<b>5. FÖRETAGSLEDARENS BERÄTTELSE .....</b>	<b>93</b>
5.1. INFÖR LÄSNINGEN AV BERÄTTELSENA .....	93
5.2. ATT FÖRETAGSLEDA I MEDIERNAS STRÅLKASTARLJUS .....	95
5.2.1. Scenen sätts för en ny VD i Telia .....	95
5.2.2. En (tillförordnad) VD blir till .....	98
5.2.3. Ett stort bakslag med utebliven UMTS-licens .....	101
5.2.4. Samarbete med värste konkurrenten .....	105
5.2.5. Personalminskning och abonnemangspriser .....	110
5.2.6. Nivert blir VD "på riktigt" .....	113
5.2.7. Annonsering om avgång ger artiklar om efterträdare .....	117
5.3. NIVERTS ORGANISERING AV MEDIERNA OCH MEDIARBETET .....	118
5.3.1. Mediekompetens runt Nivert .....	118
5.3.2. Organiserade möten med mediernas representanter .....	119

5.3.3. Medieträning gör en bättre VD.....	123
5.3.4. Urval av mediearenor och medieaktörer .....	125
5.4. KÄNDIS I AFFÄRSPRESS – OCH HOS ALLMÄNHET .....	128
5.4.1. Niverts egen mediekonsumtion .....	132
5.4.2. Personlighet, offentlighet och intimitet .....	134
5.4.3. Att vara kvinna och företagsledare i medierna.....	142
<b>6. MEDARBETARNAS BERÄTTELSE</b> .....	<b>148</b>
6.1. SITUATIONSBSKRIVNING TELIAS INFORMATIONSAVDELNING.....	148
6.2. OLIKA POSITIONERS MEDIELOGISKA PERSPEKTIV .....	150
6.3. VDS MEDIEVANA INFÖR REKRYTERINGEN .....	151
6.4. SYNEN PÅ DET SVENSKA MASSMEDIEKLIMATET .....	155
6.5. FÖRSTÅ OCH FÖRMEDLA MEDIELOGIK.....	158
6.6. TRÄNING GER FÄRDIGHET .....	159
6.7. ÖNSKVÄRT UTSEENDE – ”NEUTRAL MED INRE UTSTRÅLNING!” .....	163
6.8. NIVERT SOM GESTALTNING AV TELIA OCH NÄRINGSLIV .....	165
6.9. ATT RIKTA OCH STYRA NYHETER.....	166
6.10. UTVÄRDERING AV MEDIEHANTERING OCH KÄNDISSKAPSHANTERING .....	170
6.11. EN MEDIEBEGÄVNING SOM KUNDE SVARA PÅ ALLT! .....	173
<b>7. MEDIEARBETARNAS BERÄTTELSE</b> .....	<b>176</b>
7.1. DET JOURNALISTISKA UPPDRAGET, OCH DET KOMMERSIELLA.....	176
7.2. TOPPSTYRD PERSONIFIERING .....	181
7.3. INSTÄLLNING TILL FÖRETAGSLEDARES MEDIEANPASSNING.....	184
7.4. VEM ÄR PUBLIKEN? .....	188
7.5. EN INSTRUMENTELL SYN PÅ VD.....	190
7.6. ANDRA RÖSTER I MEDIERAPPORTERINGEN .....	196
7.7. IMORGON NYA NYHETER .....	198
7.8. ÖMSESIDIGT BEROENDE OCH MANIPULATION .....	199
<b>8. TOLKNINGAR</b> .....	<b>201</b>
8.1. FÄLTFÖRÄNDRINGAR .....	204
8.1.1. Fältets erkännande av den journalistiska rationaliteten.....	204
8.1.2. En förskjutning till det finansiella perspektivet .....	207
8.1.3. Kampen om den kalkylerande rationaliteten .....	210
8.2. KAPITALSLAG .....	215
8.2.1. Företagsledarens handlingsutrymme utifrån kapitalbaser .....	215
8.2.2. Medialt kapital.....	215
8.2.3. Andra kapitalbaser .....	223
8.3. PERSONIFIERINGSPROCESSER – FYSISKA MÖTEN OCH PARALELLJAG .....	225
8.3.1. Fysiska möten som konstruktionsprocesser .....	226

8.3.2. Jakten på personligheten: kön och ledarskap .....	230
8.3.3. Konstruktion av parallelljag .....	239
<b>9. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER .....</b>	<b>246</b>
9.1. DEL I ETT SAMTAL .....	246
9.2. ÅTERKOPPLING TILL SYFTET .....	246
9.3. SLUTSATSER.....	248
9.3.1. Inkräktarna har vunnit.....	248
9.3.2. Fältrationaliteterna förstärker varandra.....	249
9.3.3. VD:s motstridiga legitimitetskrav .....	249
9.3.4. Den operonliga personligheten och Järnlady.....	250
9.3.5. Medialt kapital .....	251
9.3.6. Parallelljag och autencitet .....	251
9.3.7. Förskjutning till kapitalrationaliteten – ett finansiellt perspektiv .....	252
9.3.8. VD som förbrukningsvara .....	252
9.4. NÅGRA AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....	253
9.4.1. Utsagor om fält .....	253
9.4.2. En skenbar transparens? .....	254
9.4. VIDARE FORSKNING.....	255
<b>REFERENSLISTA.....</b>	<b>257</b>
REFERENSER .....	257
ARTIKLAR OCH TV-INSLAG .....	272
<b>SUMMARY IN ENGLISH .....</b>	<b>284</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>293</b>
Bilaga 1 Frågeformulär till vd .....	293
Bilaga 2 Frågeformulär till medarbetare inom Telia.....	295
Bilaga 3 Frågeformulär till medieaktörer .....	296

## TILLBAKABLICKAR

Hösten 1983 kom indianhövdingen Ryan Googoo från Whycomagh, Nova Scotia, till Sverige. Han kom för att skapa opinion mot Stora Kopparbergs skogsbesprutningar i Kanada och för att samla in pengar till rättegångskostnaderna. Hövding Googoo såg fram emot att få diskutera frågan med företagsledningen, men VD Eric Sundblad lät hälsa att han inte tänkte träffas. Jag såg inslaget på tv och även om jag bara var ett barn förstod jag vem som var boven i dramat och att dramat var av karaktären David mot Goliat. Att spruta gift över andra länders skogar var illa - att dessutom uppträda så nonchalant. "Hur kunde VD vara så dum?" undrade jag och skämdes över att vara svensk. "Det kan tyckas så i medierna", förklarade min morfar som var informationsdirektör på företaget. "Men ägarna och ledningen är överens och VD kan egentligen inte agera på annat sätt", menade morfar. Rättsförhandlingarna pågick fortfarande och det hörde inte till god ton att diskutera utanför rätten. Att företagsledarens bevekelsegrunder för handlingen inte kom fram i mediernas rapportering var beklagligt, men hade inte effekt på de rättsliga utfallen vilket, trots allt, var det väsentliga, resonerade morfar.

Kanske hade VD kommit bättre ut i tv om han eller informationsdirektören blivit medietränade. Kanske inte. Informationsdirektören var historiker, med en passion för teknisk idéhistoria, och hans informationsgärning låg i att utveckla ett museum om gruvan och gruvdriften. Kommunikation med ett långsiktigt perspektiv. Idag finns knappt en börsbolags-VD som inte är medietränad. Antalet informationsdirektörer och kommunikationsrådgivare har ökat dramatiskt sedan början av 80-talet, men deras arbete handlar inte om att bygga museer, utan om att hantera medierna. Vad har denna utveckling inneburit för förändringar för företagsledare? För våra föreställningar om vad en företagsledare är och gör?

16 år senare arbetade jag på en tidningsredaktion i Oslo. Den allt annat överskuggande nyheten handlade om det märkliga fusionsarbetet mellan de statliga telekombolagen Telenor och Telia. Motsättningarna mellan bolagens ledningar och ägare liknades vid en landskamp och i händelsernas centrum stod den norske VDN Tormod Hermansen. Ett artikelförslag vid ett redaktionsmöte löd "*Sånn vil svenskene ha ham*", och gick ut på att Hermansen inte såg ut så som en VD ska göra enligt de formella,

konformistiska svenskarna. Reportern föreslog att artikeln skulle utformas som en make-over av Hermansen, med före- och efterbilder. Tog man bara bort cowboyboots, slokmustach och 80-talsglasögon och istället satte dit mörk kostym, manschettknappar och diskret diagonalrandig slips, så att han blev mer företagsledarlik, så skulle svenskarna, till och med den kritiska svenska Telia-ledningen, acceptera Hermansen som en 'riktig' företagsledare. Artikelförslaget är en rolig idé, som antyder hur begrepp som legitimitet och autencitet med avseende på företagsledare och media kan problematiseras. Vad behövs för att en företagsledare skall uppfattas som en företagsledare – och vad spelar medierna för roll i den kravställningen?

Anekdoterna ovan berättar om företagsledare i mediernas strålkastarljus utifrån en tv-tittares och en tidningsredaktions perspektiv. Men hur ser det ut från företagsledarens perspektiv? Den frågan får utgöra ingång till det forskningsområde som här studeras.

# 1. INLEDNING

## 1.1 FORSKNINGSSOMRÅDE OCH PROBLEMSTÄLLNINGAR

### 1.1.1 FÖRETAGSLEDARE OCH MEDIER

Det senmoderna samhället karaktäriseras bland annat av hur medierna dominerar kommunikationen (Thompson 1995). Människor upplever många händelser inte i första hand i egna erfarenheter utan genom mediernas berättelser (Giddens 1984, Gamson et al 1992, Baudrillard 1994, Bourdieu 1998). Den här studien undersöker gränlandet mellan företagsledare och medieproduktion och utgår från mediekulturen som ett slags 'samhällstillstånd som genomsyrar våra liv' (Jansson 2002). Samtidigt som traditionella läroinstitutioner förlorar inflytande i det svenska samhället, som exempelvis skolan och kyrkan, stärker massmedierna sin position som kunskapspridare i samhället (Sommardal 1997). När medierna utgör en allt viktigare institution för människors förståelse av verkligheten som de lever i och om sig själva (Giddens 1991), när journalistiken utgör en av de mest inflytelserika kunskapsproducerande institutionerna i den västerländska kulturen (Ekström 2002) blir också mediernas rapportering om företagsledare betydelsefull.<sup>1</sup> De är bland annat genom de berättelserna människor lär om och förstår organisationer och företagsledare. De gäller även företagsledarna själva. Affärsmedierna har inom institutionell forskningstradition betraktats som bärare av företagsledares kunskap (Sahlin-Andersson och Engwall 2002), och dessa medier (men även andra medier) förmedlar föreställningar om hur och vad en företagsledare är. Konstruktionen av företagsledare sker i en ömsesidig process där företagsledare som konsumerar medier och medier som rapporterar om företagsledare präglar varandra.

---

<sup>1</sup> Ekström undersöker utifrån ett epistemologiskt perspektiv vilken form av kunskap som framför allt tv-journalistiken bidrar till, hur produktionen sker samt publikens accepterande eller förkastande av tv-mediernas kunskapsproduktion.

I början av 2000-talet gäller för företagsledare för stora börsbolag att mer eller mindre dagligen i sitt värv möta medieaktörer och medieinstitutioner av någon form på något vis. Så har det inte alltid varit. Antalet medieinstitutioner som intresserar sig för näringsliv har expanderat kraftigt sedan 70-talet och deras fokus på företagsledare (framför allt i noterade bolag) tar där stort utrymme (Grafstöm 2006). Engwall och Sahlin-Andersson (2007) skriver hur medierna beskrivs som allestädes närvarande i forandet av våra liv och förhoppningar, samtidigt som medierna är förvånansvärt frånvarande i teorier och studier av ledarskap. Vad får mediernas uppmärksamhet och rapportering för konsekvenser för idén om vad en företagsledare är och gör? Med andra ord, vad händer med konstruktionen av företagsledare när det råder ett stort medialt intresse för dem? Det är frågor som kan sammanfatta vad jag i det här avhandlingsprojektet syftar till att undersöka.

### 1.1.2. NÄRINGSLIVSJOURNALISTIK – EN VÄXANDE GENRE

Även om tidningar med inriktning på affärer och näringsliv existerat i Sverige sedan första hälften av 1800-talet<sup>2</sup> är det på sjuttioalet som ekonomijournalistiken började ta form som ett eget fält i det svenska medielandskapet (Grafström 2002). 1965 startades affärsmagasinet *Veckans Affärer* och 1976 *Dagens Industri* av Hasse Olsson med bakgrund från bland annat *Expressen*. 1989 startade *Finanstidningen* som ett alternativ till *Dagens Industri* (Grafström 2002).

Näringslivsjournalistik utvecklades under de följande decennierna till en betydande genre, med specialiserade magasin, tidningar, tv-program och internetsajter (Petersson och Carlberg 1990, se Grafström 2006 för genomgång). Som ett uttryck för specialiseringen av ämnet uppstod exempelvis särskilda ekonomiska nyhetsbyråer. Reuters Svenska AB startade en separat ekonomiredaktion 1987, Bonnierägda Affärsförlaget startade 1988 nyhetsbyrån Direkt, båda med bevakning av börs, penningmarknad, näringsliv, politik och arbetsmarknad (Petersson och Carlberg 1990). Till år 2000 har *Dagens Industri* och *Finanstidningen* mångdubblat sina upplagor sedan start (Grafström 2002). Även antalet ekonomijournalister ökade stadigt (Sveiby 1994). Efter flera år av uppgång genomgick

---

<sup>2</sup> Göteborgs handels- och sjöfartstidning startade 1832, Affärsvärlden startade 1901 (Grafström 2002).



annonsmarknaden en kraftig nedgång under 2000-2003 för att sedan stabiliseras under 2004-2006.<sup>3</sup> Under den svaga perioden lades bland annat Finanstidningen ner. Ekonomijournalistik som eget fält var dock etablerat (Grafström 2006).

Affärs- och ekonomirelaterade nyheter, vinklar och även vokabulär fick därtill alltmer utrymme i allmän nyhetspress (Hadenius och Weibull 2005). Nyheter om ekonomi, affärer och näringsliv började uppträda på andra ställen och under andra rubriker även inom de traditionella nyhetsmedierna (Mårtensson och Lindhoff 1998). Ökningen av affärsnyheter tog sig uttryck i en fördubbling av utrymmet i morgontidningar mellan 1976 och 1990 (Hvitfelt och Malmström 1990). Snart hade de flesta nyhetstidningar en affärs- och ekonomidel (Grafström et al 2006). Under 80-talet började nyhetsprogrammet Aktuellt i Sveriges Television (SVT) rapportera dagligen om börsen (Lindqvist 2001), ett inslag som blev standard under 90-talet. Ekonominyheter kom att ingå i det allmänna nyhetsutbudet och det skrevs till och med om hur det ekonomiska språket koloniserat det svenska vardagsspråket (Lindqvist 2001). Vilka var då drivkrafterna bakom den utvecklingen?

### 1.1.3. SVENSKAR - ETT AKTIEÄGANDE FOLK

Ekonomijournalistikens utveckling drevs till viss del av ett antal redaktioner och enskilda aktörer som hade ambitionen att göra journalistik av ett nytt område, det svenska näringslivet (se Grafström 2006).

En annan viktig förklaring till det ökade intresset för aktiehandel och börs var att alltfler svenskar blev aktieägare (direkt eller indirekt). I slutet av 1900-talet genomgick det svenska finansiella landskapet stora förändringar. Omregleringarna av finansmarknaderna, tillgång till utländskt spar-kapital och ny informationsteknologi gjorde det möjligt för svenska och internationella (framför allt amerikanska) institu-tioner att investera kapital i bolag via den svenska börsen (Brodin et al 2000, Borglund 2006). Svenska folket blev framför allt indirekta aktieägare; genom fonder ägde snart nästan varje svensk aktier eller andelar i börsbolag, och intresset för aktieutvecklingen var stort. "Tävlingar som börs-SM samlar

---

<sup>3</sup> 2000 uppgick den totala mediemarkandens omsättning till ca 32 miljarder kronor. Under 2001 och 2002 minskade markanden till en omsättning strax under 25 miljarder kronor.

Källa: <http://www.irm-media.se>

deltagare motsvarande ett par Vasalopp” skriver Brodin et al (2000:10). Eftersom de flesta småsparare inte har någon djupare kunskap om de bolag de äger aktier i, uppstod en efterfrågan på information om, kommentarer om och analyser av börsens bolag, framställd på sådant sätt att den var tillgänglig för en bred publik utan större förkunskaper (Brodin et al 2000). Folk var intresserade av vad som händer med deras pengar. De medieaktörer som tog sig an uppgiften att bevaka detta växande nyhetsområde antog sina läsares förväntade perspektiv, aktieägarperspektivet. Medieaktörerna kom att uppträda som en slags självpåtagna ställföreträdande ägare (jfr Brodin et al 2000 som benämner institutionella ägare, det vill säga organisationer som förvaltar slutliga aktieägares aktieinnehav för ställföreträdande ägare).

### **Aktieägarperspektivet i medierna**

Det ökade institutionella ägandet innebar en ökning av amerikanska institutioner som ägare på den svenska börsen, vilket lämnat avtryck i form av en delvis ny ägarideologi. 'Corporate governance' med betoning på 'shareholder value' kom i fokus (se Brodin et al 2000, Borglund 2006).

Ur ett aktieägarvärdesperspektiv är företagets viktigaste uppgift inte att i första hand producera och sälja produkter och tjänster, utan att ge bästa möjliga avkastning till aktieägarna. Det innebar ett finansiellt perspektiv på företaget som helhet. Finansiella värderingar och aktieägarvärdet prioriteras före verksamheten (Brodin et al 2000).

I relationen till aktiemarknaden ställdes krav på mer frekvent information från företagen. Som en följd av att de noterade företagen ökat sin rapporteringsfrekvens från halvår till kvartal börjar man under 90-talet och början av 2000-talet tala om en 'kvartalsekonomi' (Grafström et al 2006).

Förutom att ekonomiska rapporter började utkomma oftare möjliggjorde den tekniska utvecklingen ett ökat tempo i nyhetsflödet och nyhetsproduktionen. Från att en bolagsrapport offentliggjorts till att första nyhetstelegrammet publicerats tog det ofta mindre än en minut, snarare 10-12 sekunder, med en uppföljande text publicerad inom fem till sju minuter (Grafström et al 2006).

Kvartalsrapporterna har därmed kommit att generera en stor volym ekonominyheter snabbt, utan att redaktionerna alltid kan förklara vari nyhetsvärdet med dem egentligen består (Grafström et al 2006).

Parallellt med den finansiella information som regelbundet publicerades om företag, syns också en annan framväxande trend i nyhetsutbudet då fokus förflyttades allt mer på företagets ledare (Grafström 2006). Från att medierna hade återgett rapporter och siffror samt inriktat sig på nyhetsteman som makroekonomiska redogörelser och arbetsmarknadsfrågor ändrades inriktningen till affärs- och marknadsrelaterade ämnen, och intresset riktades också alltmer mot ledare och toppchefer (Grafström 2002, Lind et al 2004).

#### 1.1.4. JOURNALISTIKENS INTRESSE FÖR VD

Journalistiken om näringslivet innebar en granskning och värdering inte bara av företag men också av företagsledares handlingar (Engwall 2006). Medierna gjorde bedömningen att nyheter om företagets ledare var av intresse för allmänheten (Engwall 2006, Pallas 2007) och inte bara för ett fåtal målgrupper. Vad sa då rapporteringen om företagsledare?

Under 1970-talet handlade debatten om verkställande direktörer i medierna framför allt om relationen mellan företagsledaren och de ledda, det vill säga personal men också verksamheten. VDs 'rätt att leda' var en aktuell frågeställning (Tyrstrup 1993), liksom frågeställningar om medbestämmande och decentralisering (Södergren 1992). Företagsledarna sågs som representanter för en föråldrad institution medan samhället i övrigt hade utvecklats och demokratiserats (Tyrstrup 1993). Ofta hade tidningarna ett arbetstagarperspektiv i nyhetsrapporteringen, ett perspektiv som under 80-talet förbyttes till ett arbetsgivareperspektiv (Lindqvist 2001). Det perspektivet blev särskilt märkbart i medier, så som affärsmagasin och dagstidningar, som ansåg sig vända sig till en läsekrets bestående av 'beslutsfattare'.

Veckans Affärer, som sedan starten 1965 framförallt bestått av rapporter och analyser, var först med att visa stora bilder på företagsledare, ofta i nya och annorlunda poser och miljöer än bakom skrivbordet (Grafström 2002). Till detta kom artiklar och personporträtt, ofta i positiva ordalag. "Företagsledares logik och ideologi framstod som det kanske mest konkurrenskraftiga sättet att formulera problem som för att lösa dessa varhelst det förekom organiserad verksamhet" (Tyrstrup 1993:1). Företagsledare framstod som beundransvärda 'hjältar', Volvos koncernchef Pehr G Gyllenhammar (1991) röstas fram som Sveriges mest beundrade man flera år i rad och den populära management-

litteraturen med gurus och biografier om och ibland av framgångsrika företagsledare, såväl utländska som inhemska, exempelvis om Ingvar Kamprad (1998), Percy Barnevik (Haag och Pettersson 1998) och Jack Welch (Slater 1999) blomstrade (Furusten 1996). Parallellt med att ekonomin genomgick uppsvingar och kriser under 90-talet och början av 2000-talet växlade mediernas beskrivning av företagsledare som 'hjältar' respektive 'skurkar' (Tyrstrup 1993, De Geer et al 2005, jfr Hvitfelt 2002). Oavsett epitet fanns ett stort intresse för enskilda personer som fick porträtteras verksamheter och komplexa händelser (exempelvis Carlzon i SAS (Carlzon 1987), Petersson i Skandia (Nachemson-Ekwall och Carlsson 2004), Barnevik i ABB (Carlsson och Nachemson-Ekwall 2003).

### **Personifiering**

Att utgå från några få personer och helst en huvudperson är en urgammal berättarteknik, och en effektiv journalistisk metod för att fånga och behålla publikens intresse (Hvitfelt 2002). Ekonomijournalistiken som från början var torr och faktsäckad fick liv genom berättelser om människor. Människor anses vara särskilt intresserade av människor. Gärna då personer vi kan identifiera oss med, relatera till och tycka bra eller dåligt om (Ekström 1999). Det innebar en personorientering i rapporteringen. Nyheter 'hängdes upp' på personer och handlade om personer (Grafström 2002, Edström 2002, Petrelius Karlberg 2006). "Personorienterad journalistik har alltid haft ett läsarvärde, det nya är möjligtvis att näringslivets makthavare också har blivit intressanta att granska", konstaterade massmedieforskaren Maria Edström (2002). Företagsledare förekommer ofta på omslagen till affärstidningar och deras bild eller citat används som illustrationer till ekonominyheter i pressen. Det har vuxit upp en egen kändiselit inom näringslivet och mycket av näringslivsjournalistiken är individdriven (Layton 2003).

Genom synliggörandet av företagsledare som personer och som illustrationer av företag får ledarna personifiera företagen och vara ansiktet på den mediala scenen. Dessa ledare tillskrivs stor makt och stort inflytande i komplexa organisationer och kom därmed att fungera som förklaringsfaktorer till händelser och utvecklingar inom (och utom) företaget, och ibland branschfenomen (se Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004).

Det är dock endast ett litet fåtal personer som utgör den grupp företagsledare som återkommer flera gånger i topp-

nyheterna (Lind et al 2004:139)<sup>4</sup>. Det är alltså ett litet antal personer som illustrerar och gestaltar rollen som företagsledare i medierna. Det är den gruppen som studeras här.

#### 1.1.5. FÖRR SLUTNA RUM – NU OFFENTLIG TRANSPARENS

I och med mediernas ökade inflytande i samhället har toleransen för stängda miljöer dit medierna, i allmänhetens tjänst, inte har tillgång, sjunkit. Röster höjdes med krav på större transparens även inom börsbolagens sfär. Det ansågs viktigt för förtroendet för börsbolagen att tidigare dolda, informella processer lyftes fram och belystes, som exempelvis rekrytering till börsbolagens styrelser, arvodering av företagsledare och styrelse med mera (jfr Sjöstrand et al 1999, Sjöstrand och Petrelius 2002).

Medierna bidrog till att hävda rätten för *alla* aktieägare att få kunskap om beslutsprocesser. På så sätt bidrog också medierna till att jämna ut informationsasymmetrin mellan mer insatta och mindre insatta aktieägare (Brodin et al 2000). För företagsvärlden har denna utveckling inte varit oproblematiserad. Offentlig transparens står i vissa stycken i direkt motsatsförhållande till affärens grundidé, där hemlighållande ses som ett viktigt konkurrensmedel (Jackall 1988). Transparens och synliggörande av företagssfärens verksamhet, handlingar och beslutsprocesser har inneburit en delvis förändrad scen för företagsledare att agera på. Särskilt påtagligt är detta för noterade bolag med spritt ägande eller med inriktning på konsumentmarknad, vilka tenderar att generera ett högre allmänintresse. Offentlighetens arena är främmande för traditionell företagsledning och affärsmannaskap. Så här formulerar författaren och journalisten Per Andersson det i sin bok om entreprenören och företagsledaren Jan Stenbeck (2000:81):

“För en affärsman är offentligheten farlig, en onaturlig plats att uppehålla sig på. Affärsmannen är rustad för att överleva i styrelserummet, kontraktens, handslagens djungellandskap, där informationen är en form av kapital och det är rationellt och normalt att vara hemlighetsfull med sina avsikter och insikter. Affärsmän trivs i slutna rum. Det är en lika naturlig dragning till den egna biotopen som journalistens dragning till offentligheten –

---

<sup>4</sup> 75 % av alla namngivna företrädare har bara dykt upp vid ett tillfälle i toppnyheterna. Av totalt 1224 namn som förekom i toppnyheterna under 2000-2003 har endast 8 % (98 personer) nått fem eller fler toppnyheter. (Lind et al 2004:139).

debattens, utspelens, problemformuleringens landskap. Där i det skarpa ljuset är vi hemma (tillsammans med politikerna), där är vi starka, trygga under omständigheter som många andra – till exempel affärsmän – upplever som starkt hotande. Journalisters (och politikers) yttersta livförsäkring, det som låter oss gå på som vi gör, är makten att publicera något, ta något till offentligheten, mobilisera allmänheten och opinionen. Affärsmäns motsvarande yttersta trygghet är en god relation till bankdirektören och de styrande aktieägarna, en handfull personer, men med exceptionella kvalifikationer. Goda sådana relationer är det som låter affärsmännen gå på som han gör och skita i vad andra tycker, inklusive politiker och journalister.”

I takt med transparenskrav, 'corporate governans'-ideal och ett ökat medialt intresse menar jag att företagsledarens relationer med bankdirektören och de styrande aktieägarna påverkas av den konstruktion av företagsledaren som sker i medierna. Likaså menar jag att företagsledares andra relationer, till konsumenter och anställda, påverkas av hur företagsledaren framställs i och genom medierna. Viktiga intressentgrupper utanför företags innersta sfär erhåller information och skapar sig delvis uppfattningar om VD (och därmed företags framtid enligt resonemanget ovan) utifrån den rapportering som ges i medierna. Företagsledarens uppdrag liknar alltmer kommunikatörens och pedagogens (Brodin et al 2000). Det kan liknas vid 'performing art', att framträda på sådant sätt att det skapar en positiv bild av företaget (se även Sevón 2004). För denna kommunikation spelar interaktionen med medierna stor roll. Forskning om företagsledare, och konstruktioner av företagsledare kan därmed förtjänstfullt låta sig inspireras av de frågeställningar som ställts inom exempelvis statsvetenskaplig forskning om hur interaktionen mellan politiker och massmedierna ser ut, och hur det politiska systemet och dess talesmän har förändrats genom anpassning till medieindustrin (Gans 1980, Ekström och Nohrsted 1986, Asp 1986, Sabato 1991, Strömbäck 2004).

### **Medialisering**

Eftersom företagsledares (förväntade) anpassning till medierna utgör ett grundläggande empiriskt fenomen och tema i denna studie, vill jag redan här lyfta fram ett centralt begrepp i mitt arbete - *medialisering*. Begreppet innebär att någonting är medialiserat när det är anpassat till massmediernas logik och

praktik (Strömbäck 2004). Ekström talar om en anpassning till en mediekultur och avser då en "kultur och ett samhälle där de institutioner som producerar bilder, ljud och texter blivit så betydelsefulla att de i grunden påverkar andra institutioner. De påverkar politiken, de ekonomiska institutionerna, liksom människors vardagsliv, verklighetsuppfattning och identiteter" (1999:107). I svensk kontext dyker begreppet upp första gången i Asps avhandling 'Mäktiga massmedier' (1986), där han studerade hur förändringar i det svenska politiska systemet kan förstås utifrån massmediernas ökade makt. Deras makt befinnes vara så stor att de politiska aktörerna, för sin överlevnad, tvingas anpassa sig till massmediernas logik och praktik. Fenomenet medialisering studerades då i relation till det politiska systemet, hur det påverkades av och anpassade sig till de krav och villkor som medierna uttalat ställde eller antogs ställa i sin bevakning (Asp 1986).

Mediologik syftar här till medieaktörers institutionaliserade sätt att, under konkurrensutsatthet, i strävan efter att vinna och behålla publikens uppmärksamhet, bedriva nyhetsproduktion. Med andra ord, prioriteringar som uttrycks i konkreta praktiker, vilka ligger till grund för publicerat material (Altheide och Snow 1979, Bourdieu 1998, Strömbäck 2004).

Altheide och Snow (1979;1991) analyserade mediologikens konsekvenser, och Strömbäck (2004:129) sammanfattar deras resonemang så här: "För att kunna fånga människors uppmärksamhet måste man först fånga mediernas uppmärksamhet, men för att fånga mediernas uppmärksamhet måste man först anpassa sig till medierna och deras logik." Med andra ord anpassar medierna världen till sin logik, och världen anpassar sig till sina föreställningar om mediologiken. Mediernas framställning av fenomen och skeenden, både i sak och i formspråk, blir av avgörande betydelse för hur någonting uppfattas, då mediernas betydelse som informationskälla medför att den medierade bilden upplevs som mer verklig än verkligheten (Björnsson och Luthersson 1997).

När alla granskade institutioner och agenter i samhället ger sig in i 'kriget om uppmärksamheten' sker en allmän medialisering av samhället och konsekvensen blir att det journalistiska uppdraget ändras. Från att gå ut i verkligheten och försöka rapportera om det viktigaste handlar det istället om "att försöka hitta sådant som passar det egna medieformatet, den egna tidsrytmen och de egna produktionsvillkoren, och göra journalistik av det"

(Strömbäck 2004:129). Jag återkommer till medielogiken i kapitel 2 (avsnitt 2.1. och 2.5.2).

#### 1.1.6. MEDIERNA SOM ARENA FÖR FÖRETAGSLEDARE

Medialisering har alltså studerats inom stadsvetenskap och massmedieforskning utifrån frågor om dess konsekvenser för bland annat demokratin och det politiska systemets villkor (se exempelvis Asp 1986, Strömbäck 2004, Petersson et al 2005). Den politiska världen skiljer sig dock från näringslivets, då den sysslar med allmänhetens villkor. Politiker vänder sig till allmänheten, och är avhängiga av att synliggöras för den för att kommunicera sin politik (den genomförda såväl som den planerade) och i förlängningen för att återväljas i nästa val. Därav blir också politikens och politikernas medialiseringsprocess en förutsättning för demokratiskt liv. Inom företagsvärlden hävdas ibland att liknelsen med politiska valkampanjer inte låter sig göras, eftersom företagsledares framgång och karriär avgörs av tydligt mätbara resultat. Föreställningen att resultatet, 'bottom line' i resultaträkningen, står för sig själv är stark. Ett gott resultat, som håller aktieägare och styrelse nöjda, är nog för att trygga en företagsledares position, hävdas det. Men även företagsledare är beroende av att skapa förtroende inom breda kretsar för sitt mandat och den kretsen har utvidgats till att även innefatta aktörer utanför den innersta företagsledningen och ägarkretsen (Perrow 1972, Brodin et al 2000). Konsumenter, direkta och indirekta aktieägare, anställda, såväl befintliga som potentiella får sin bild av företaget genom medierna.

Också studier inom företagsekonomisk forskning har intresserat sig för medialiseringen av näringslivet (Schultz 2004, Kjaer och Slaatta 2007, Pallas 2007) och 'det redigerade företaget' (Engwall och Sahlin-Andersson 2007). Det kan liknas vid en ständig pågående förtroendekampanj som förs av företagsledare, vilka är beroende av förmågan att bygga legitimitet även på andra arenor utanför företagets innersta sfär, och dessa arenor nås, eller utgörs, bland annat av massmedierna.

Konstnären Ernst Billgren, verksam inom ett annat fält och som är en flitigt förekommande person i tv-soffor och vimmelreportage, förklarar sin (mål)medvetna och aktiva medieexponering med att "Modernisterna jobbade med färg och lera. Dagens konstnärer jobbar med institutioner och publika händelser. Och där är media ett material bland andra" (SvD



20060806 "Trefaldig Ernst Billgren i höst"). Medierna kan för (vissa) företagsledare liknas vid en arena och ett material att arbeta både på och med.

Kunskapen om hur detta 'material' bör hanteras för bästa effekt, det vill säga det praktiska hantverket, innefattas i begreppet 'image management' (Rein et al 1997). I det ingår exempelvis hur mediernas aktörer bör hanteras, vilka verktyg som står till buds för att få fram budskap samt metoder för att begränsa eller hantera negativ publicitet och därmed stärka den bild av den egna personen som man själv vill förmedla. Kommunikation mellan företag och dess omvärld växer som verksamhetsbransch (PR, varumärkeshantering, mediehantering m.m.)<sup>5</sup> och som forskningsområde (se exempelvis Cornelisen 2004, Larsson 2005, Pallas 2007). Med den ökade exponeringen av VD parallellt med ett ökat informationsflöde från och om företagen, och en stegrande konkurrens om uppmärksamhet hos kunder växer staberna som hanterar press och medier inom företagen och företagens aktiviteter för att utbilda personalen i 'media management' (Engwall 2006, Pallas 2007). Under 70-talet sköttes såväl den interna som externa informationen och investerrelationer (investor relations/IR) av en handfull personer även inom de största bolagen. I början av 2000-talet har de flesta storbolag informationsstabbar. En extern marknad har exploderat för kommunikationsstrateger, pr-konsulter, informatorer och medietränare som alla står till förfogande i konsten att hantera medier. VDN för reklam- och mediamättningsinstitutet (IRM) Elisabeth Trotzig uppskattar att svensk pr omsätter mellan 3 och 5 miljarder kronor per år i enbart arvoden (VA nr 16 2007 'Jakten på Guldägget'). Enligt informationsindex från 2005 framgår också att 75 procent av informationscheferna rapporterar direkt till verkställande direktör eller generaldirektör. Utifrån annonser och interna chefsutvecklingsprogram kan man få intrycket att alla chefer behöver medietränas och utbildas i mediernas logik och inte minst gäller det VD.

Den offentliga arenan har kommit att etiketteras som en arena där (vissa) företagsledare förväntas utföra sitt arbete i enlighet med där gällande regler. Företagsledare synliggörs därigenom långt utanför den egna organisationen - och samtidigt - via

---

<sup>5</sup> Sedan 1995 till 2005 tredubblade Svenska informationsföreningen sitt medlemsantal och de svenska pr-konsulternas byråintäkter fördubblades. Informationsindex 2005 visade att de totala investeringarna i information/public relationsaktiviteter uppgick till 34 miljarder SEK. Källa: <http://www.informationsindex.se>

medierna, även för den egna organisationens intressenter. Det får rimligen implikationer för ledarskapet, vad Thompson kallar 'management of visibility' (Thompson 1995). Under de senaste decennierna lägger börs-VDar mer tid på sina kontakter med medierna och medieaktörer och medieinstitutioner har kommit att utgöra en av företagsledarens viktigaste kontaktytor (Tengblad 2000). Hur kan den kontaktytan, och mötet som där uppstår mellan företagsledare och medier förstås? Vad händer med konstruktionen av företagsledare när det råder stort medialt intresse för dem? Vad får det för konsekvenser för föreställningar om företagsledare? Dessa frågor leder till min syftesförklaring som jag utvecklar nedan.

## 1.2. SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR

Studiens övergripande syfte är att utveckla kunskap om hur företagsledare konstrueras i mötet med medierna. Syftet är tudelat, det ena delsyftet är empiriskt drivet och syftar till att undersöka medialiseringen av företagsledare. Hur den tar sig uttryck och i vilken utsträckning den sker. Det andra delsyftet är begreppsutvecklande, och syftar till att tillämpa och utveckla begrepp för analysen av mötet mellan medieaktörerna och företagsledaren, och däri undersöka hur konstruktionen av företagsledare skapas, återskapas och eventuellt förändras.

De grundläggande frågeställningarna som utgör utgångspunkt för studien lyder:

1. Hur konstrueras företagsledare i mötet med medieaktörer och medieinstitutioner?
2. Hur ser interaktionen mellan företagsledare och medieaktörer ut och vilka är de tongivande deltagarna i processerna?
3. Vad får dessa processer för konsekvenser för föreställningar om företagsledare?

Det möte som här avses skall förstås i en mer abstrakt betydelse, det är inte fråga om enbart direkta, fysiska möten mellan individer, utan möte mellan idéer och föreställningar som olika aktörer är bärare av.

### 1.2.1. AVGRÄNSNINGAR

Det är företagsledaren och dennes position inom organisationen som utgör förgrund för studien, inte företagsledning. Studien studerar mötet mellan medieaktörer och företagsledare och dess konsekvenser avseende konstruktionen av företagsledare, inte medieaktörer eller medieorganisationer. Inte heller är det här fråga om en kartläggning av maktrelationer inom och mellan positioner inom näringsliv och mediebransch.

Studien fokuserar på medieaktörer som arbetar för medieorganisationer så som tidningar och tv och innesluter därmed inte analytiker, som också sysslar med informationsspridning. Däremot förekommer analytiker som uttalar sig i medierna i empirin, men då främst i egenskap av källor. Det är således inte fråga om en studie som omfattar företagsledarens direkta möte med analytiker (se istället Hägglund 2001).

Min förståelse om företagsledarens genomslagskraft i medierna och publiken bygger på respondenternas svar samt min egen läsning, lyssning och tolkning. Det innebär också att de föreställningar om företagsledaren som här studeras är de som förekommer hos respondenterna, det vill säga företagsledaren, dennes medarbetare och medieaktörerna. Projektet innefattar inte publikundersökningar eller undersökningar om hur företagsledare framstod i medierna enligt olika mottagargrupper (kunder, leverantörer, anställda, aktieägare) eller i relationer till andra (exempelvis familj eller vänner) än respondenterna.

Slutligen, jag studerar den del av företagsledarens uppdrag som direkt berör och berörs av interaktionen med medierna. Författaren och respondenterna är väl medvetna om att detta endast utgör en del av - och inte representerar allt (eller ens huvuddelarna) - i vad som ingår i företagsledarens uppdrag.

### 1.2.2. INFÖR LÄSNINGEN

I följande kapitel 2 presenteras det teoretiska ramverk som studien vilar på. Därefter följer kapitel 3 som redovisar det aktuella kunskapsläget inom forskningen med avseende på konstruktioner av företagsledare i allmänhet och på konstruktionerna av företagsledare i medierna i synnerhet. Efter denna genomgång är det dags att i kapitel 4 redogöra för hur den här studien har kommit till och vilka metodologiska val som ligger bakom. Sedan följer presentation av empirin, ett antal berättelser som är indelade i tre kapitel (5-7). Dessa återges huvudsakligen

som referat men skall genom mitt urval och min kontextualisering läsas som mina första tolkningar av en företagsledares medialisering. Först berättar företagsledaren, därpå följer några av företagsledarens medarbetares utsagor och slutligen redovisas medieaktörernas berättelser. Därefter följer ett kapitel 8 med mer djupgående tolkningar som jag sedan sammanfattar i det avslutande kapitlet 9.

## 2. TEORETISKT RAMVERK

I förgrunden för den här studien står företagsledaren som aktör, som interagerar med andra aktörer och institutioner. Institutioner ses här som system av normer som utgör en 'infrastruktur' som underlättar eller hindrar olika former av samordning och resursallokering (Sjöstrand 1995). Institutionerna uppstår i interaktioner mellan människor och styr samtidigt mänskliga handlingar. För handlingar mot det som är institutionellt cementerat finns ofta någon form av sanktion, formellt eller informellt. Företagsledarpositionen kan på så sätt sägas utgöra en institution, reglerad av lagar men också av överenskommelser och normativa förväntningar på normativt beteende (Sjöstrand 1995). Jag undersöker hur företagsledare konstrueras och omkonstrueras i interaktioner med medieaktörer (reportrar, redaktörer, fotografer m.m.) och medieinstitutioner (tv, radio, press, m.m.).

För att åskådliggöra interaktionerna har jag, med inspiration av Bourdieus fältteori (Bourdieu 1984), konstruerat en arena, där aktörer från det journalistiska respektive börsbolagsfältet möts. Mötet handlar om interaktionen mellan aktörernas (Bourdieu använder begreppet agenter) respektive fälts rationalitet (Bourdieu använder begreppet logik. I avsnittet där jag presenterar Bourdieus teori är jag trogen hans vokabulär i svensk översättning (eng./fr. 'logic'). I den övriga texten använder jag begreppet rationalitet, se vidare avsnitt 2.2). I ett sociologiskt perspektiv handlar människor utifrån ett skäl, en samling principer, det vill säga inte godtyckligt eller grundlöst (Bourdieu 1995:126). En aktörs mandat styrs och begränsas av de inom fältet rådande rationaliteterna. Fältens rationaliteter finns i aktörernas tankesätt, värderingsbaser, kroppar, samlat i vad Bourdieu kallar *habitus*.

Aktörer som verkar på ett fält bär med sig olika rationaliteter, som underbygger och förklarar tankar och handlingar. För att fånga företagsledarens rationalitet använder jag Sjöstrand och Östmans teorier om två samtidigt ledningsprocesser av företag (Östman 1993, Sjöstrand 2004).

## 2.1. BOURDIEUS FÄLTTEORI SOM ANALYSVERKTYG

### 2.1.1. PRESENTATION AV BOURDIEUS FÄLTTEORI

Förutom en del av Bourdieus egna verk har jag använt Donald Broadys texter om hans teorier, och då framförallt om begreppet fält. Bourdieu och hans kollegor har genomfört många och omfattande fältstudier av sociala fält i det franska samhället, som det politiska, det akademiska, modeindustrins, den religiösa elitens liksom de intellektuellas (Broady 1983). Bourdieu kartlade också den ekonomiska maktens fält genom att dels studera drygt tvåhundra ledare för de största franska företagen och bankerna, och senare även 'marknaden' genom en studie av marknaden för småhus (Bourdieu 2005a). I slutet av sitt liv intresserade han sig för det journalistiska fältet, dess utbrytning från det litterära fältet och dess interaktion med det politiska fältet (Bourdieu 2005b). En styrka i hans fältteori är dess tillämpbarhet inom samhällets olika sfärer<sup>6</sup>.

Varje fält innehåller enligt Bourdieu aktörer vars agerande och tolkningar präglas av och bör förstås utifrån det fält de befinner sig i. Inom respektive fält uppstår en egen *logik* som fungerar för det specifika fältet. Vad som händer inom ett fält måste därför beaktas utifrån vilket fält det sker på. Detta blir ett verktyg både för att identifiera och förstå respektive fälts aktörers handlande och tänkande, men också ett verktyg för att angripa interaktionen mellan aktörer och bärare av olika fälts logiker (Bourdieu 1984, Broady 1996). Genom att förkroppsliga ett fälts logik blir det möjligt för aktören att intuitivt agera och improvisera enligt fältets spelregler. Aktörer och institutioner kan ingå i olika fält samtidigt och därmed också i viss mån praktisera olika logiker. Ett fält har också sina egna regler för inträde, belöningar och straff samt specifika tillgångar som är gångbara inom just det fältet (Broady 2002), ett så kallat fältspecifikt *kapital* (Bourdieu 1984). Kapital definieras förenklat som symboliska eller materiella tillgångar som tillmäts värde (Broady 2002:53) Fältteorin omfattar förutom fältbegreppet, två andra begrepp, habitus och kapital, och de tre är starkt kopplade till varandra (Bourdieu 1984). För många som forskar i och med Bourdieus teori och begreppsapparat är begreppen fält, kapital och habitus oskiljbara och kommer endast tillsammans till användning som verktyg för

---

<sup>6</sup> Förutom omfattande litteraturproduktion publicerade Bourdieu många rapporter och studier i tidskriften *Actes de la recherche en science sociales*.

analys av sociala sammanhang. Jag använder Bourdieu som ett 'teoretiskt bollplank' och väljer att göra en eklektisk studie, där emfas ligger på begreppen fält och kapital, medan habitus får stå tillbaka. Begreppen kapital, rationalitet och fält har hjälpt mig hitta infallsvinklar till analysstrukturen och fördjupande tolkningar.

Bourdieu konstruerade det sociala rummet genom att avgränsa det till olika, mer eller mindre självständiga fält (Bourdieu 1984). "Med socialt fält avses ett system av relationer mellan positioner som intas av specialiserade agenter och institutioner vilka kämpar om något för dem gemensamt." (Broady 1996:42). Ett fält befolkas av aktörer och institutioner som besitter en specialisering tillhörande just det fältet. Aktörerna är bärare av dispositioner, det vill säga erfarenheter och kunskaper som de utvecklat under livets gång och 'bär med sig i sin kropp'. Det biologiska och kroppen utgör också en del av en aktörs disposition. De sammantagna dispositionerna kallar Bourdieu för habitus (Bourdieu 1984). Med hjälp av habitus tillåts människor handla, tänka och orientera sig i den sociala världen (Broady 1998:16). Individens samlade kapitalinnehav utgör hennes habitus, som präglar alla hennes preferenser, i stort som i smått, från val av frukostdryck till yrke eller politisk identitet. Aktörerna innehar olika positioner i fältet, som förenklat uttryckt representerar skilda yrkeskategorier (Broady 1983). De hänger samman i ett system av relationer och i dessa relationer förs en ständigt pågående kamp om hur fältet skall fungera, förändras eller bevaras. Om exempelvis människor med andra dispositioner tränger in i en yrkeskår utbryter kamp om dispositioner och positioner - vilket eventuellt kan leda till en omdefiniering av fältet. Det som aktörerna kämpar om är de värden, som de gemensamt uppfattar som värda att kämpa för (Broady 1983). Det kan röra både symboliska som materiella tillgångar. Tillgångarna benämner Bourdieu kapital och gör därmed en utvidgning av användningen av kapitalbegreppet. Till skillnad från traditionell ekonomisk teori ser han kapital också som annat än materiella tillgångar, exempelvis kulturellt kapital (exempelvis bildning) eller socialt kapital (olika former av förbindelser). Bourdieu studerade exempelvis aktörer med högt kulturellt kapital men lågt ekonomiskt kapital i universitetsprofessorer, och omvänt lågt kulturellt kapital men högt ekonomiskt kapital hos företagsledare för stora bolag (Bourdieu 1984). Socialt kapital skiljer sig från de övriga två då det är oupplösligt knutet till bestämda individer. Broady exemplifierar hur socialt kapital

avgörs av individens möjlighet att förränta sitt utbildningskapital och faktiskt från examen också erhålla en position (1996:47). Kulturellt, ekonomiskt och socialt kapital förekommer i alla fält, men därtill identifierar Bourdieu fältspecifika kapital som ackumuleras och fördelas inom det egna fältet (Bourdieu 1984). För att få inträde i ett fält krävs att man har med tillräckligt fältspecifikt kapital, tillräckligt med tillgångar för det aktuella fältet (Broady 2002). I fältkamperna kan aktörerna använda flera olika typer av kapital samtidigt, exempelvis både ekonomiskt och socialt kapital. Någoting kan, beroende på i vilket fält detta någoting förekommer, tillskrivas flera kapitalslag samtidigt. Inom näringslivet utgör hög ersättningsnivå ekonomiskt kapital men också en form av erkännande, det vill säga med Bourdieuskt vokabulär 'symboliskt kapital'.<sup>7</sup>

Kulturellt och ekonomiskt kapitalslag har en grundläggande funktion som differentieringsprinciper i de mest utvecklade samhällena (Bourdieu 1995:16). I fälten placerar sig olika positioner i olika förhållande till de det ekonomiska respektive det kulturella kapitalpolerna. Enligt Bourdieu utgörs alltid en av dessa poler av en heteronom pol med bas i det externa allmängiltiga ekonomiska kapitalet, medan den andra utgörs av en autonom inomfältlig pol med bas i det fältspecifika kapitalet förankrat i för fältet specifika värden och estetiker. Samtliga aktörer inom ett fält rör sig mellan dessa poler. En del befinner sig närmare den ekonomiska polen och präglas av dess ekonomiska logik och andra närmare det fältspecifika med dess logik. De som inom fältet befinner sig närmast fältets ekonomiskapitalbas erkänner då ekonomiskt kapital som främsta tillgång. De som däremot befinner sig närmast den fältspecifika kapitalbasen värderar det fältspecifika kapitalet högst. Inom de kulturproducerande fälten, dit det journalistiska fältet kan räknas, konstaterade Bourdieu en 'omvänd ekonomisk syn', där aktörer som skattar det fältspecifika, i det här fallet kulturella journalistiska, kapitalet högst närmast föraktar eller ignorerar det ekonomiska kapitalet.

Det fält som konstrueras och de interaktioner som studeras sker i relationer mellan de positioner som intas av aktörerna.

---

<sup>7</sup> Jag begränsar mig till att använda hans övergripande teori om kapital som tillgångar (även andra än ekonomiska och finansiella) men går inte närmare i på kategoriseringar av symboliskt eller inte symboliskt kapitalslag. Enligt Broady dyker begreppet symboliskt kapital först upp i Bourdieus tidiga studier, men utvecklas sedan till begreppet kulturellt kapital för att därefter specificeras i samband med att fält blir ett centralt begrepp i Bourdieus sociologi (Broady 1996:42).



Dessa är strukturerade på förhand (Broady 1996). Alla förhandlingar tar sin utgångspunkt i någonting redan etablerat, ingen instiger i ett vakuum, tvärtom har många strukturer rötter med historisk förankring, vilket bestämmer relationerna. Relationerna i sin tur bestämmer både formen för interaktionen mellan aktörerna och de strategier som är tillgängliga för dem i deras strider inom fältet (Broady 2002). För en aktör i ett fält finns alternativen att överskrida, förändra eller reproducera konstruktionerna.

Mellan fält råder olika grad av beroenden och självständighet. Varje fält är autonomt, det vill säga centrerat kring vissa färdigheter och värden, men också heteronomt, det vill säga beroende av andra fält (Bourdieu 1984: 2005b). För att utgöra ett autonomt fält, "krävs en förmåga att översätta utifrån kommande problem, diskurser och teman till fältets egen logik" (Broady 1996:64). Ett socialt sammanhang blir ett fält när det besitter en tillräcklig grad av autonomi till andra fält vilket innebär "att de symboliska vinsterna utdelas från positioner inom fältet" (Broady 1996:64). Ett exempel enligt Bourdieus teori skulle vara hur det mest ansedda och eftertraktade priset en journalist kan få i Sverige utdelas av en högstatusinstitution inom det journalistiska fältet, mediekoncernen Bonnier AB. Att som journalist tilldelas ett pris från en motsvarande högstatusinstitution inom det ekonomiska fältet, till exempel Atlas Copco, skulle sannolikt få ett annat, mindre positivt och statusfullt mottagande. I och med det journalistiska fältets utveckling under den senare delen av 1900-talet har interaktionen och det ömsesidiga beroendet mellan fälten ökat (Benson och Neveu 2005, Bourdieu 2005b, se Champagne 2005 för jämförelse med fransk motsvarighet).

I den här studien utgörs makteliterna av dels en verkställande direktör med nära medarbetare i ledningsgruppen och styrelsen. De finns alla i det ekonomiska fältet och då bland de publika bolagen. Dels chefredaktörer och tongivande journalister inom det journalistiska fältet.

### 2.1.2. MAKTKAMPER I FORM AV LOKALA OCH GLOBALA FÖRHANDLINGAR

I relationerna i fältteorin understryker Bourdieu en kontinuerlig och ständigt pågående *maktkamp* om tolkningsföreträden

och kapitalbildning.<sup>8</sup> Kampen handlar om vems värden och rationalitet som skall dominera, här i kampen om hur företagsledaren skall konstrueras. Sociala relationer bör förstås som mer än kommunikation och interaktion, som dominansförhållanden (Broady 2002). Det är inte givet vilka värden som ska dominera i kampen om vem som ska konstruera. Andra förekommande benämningar på socialt fält är kampfält eller konkurrensfält (Broady 1996). Makten på ett visst fält bestäms av vilka kapitalbaser aktörerna förfogar över. Aktörer kan ackumulera eller förlora kapital på olika sätt. Konkurrensen om förhärskande konstruktioner åskådliggörs i Bourdieus fältteori genom den ständiga kamp som pågår inom fältet mellan aktörerna om vad de gemensamt anser viktigt, värt att kämpa för. Centralt för Bourdieus förståelse av sociala fenomen är att analysera maktbaser, kamper och positioner, och studera dem som de tar sig uttryck i vardagliga handlingar – vad görs i praktiken och hur det kan utläsas eller avläsas i maktstrukturer inom och mellan fälten. För att en aktör skall kunna delta, och vara framgångsrik i maktkamperna krävs att han eller hon har kunskap om de regler som gäller. En del maktkamper utövas enligt reglerna och kan liknas vid ständigt pågående förhandlingar om de definitioner som kontinuerligt återskapas inom fältet. Andra maktkamper handlar om att förändra *själva reglerna* för förhandlingarna och förs ofta av agenter med delvis utomfältlig logik och andra dispositioner. För att över huvud taget kunna få tillträde till förhandlingarna krävs att aktörerna har ett visst mått av fältspecifikt kapital och att de erkänns av andra aktörer inom fältet.

Som konstaterats ovan kan sociala konstruktioner delas av få eller många, de kan ses som mer eller mindre *lokala* i sin utsträckning. Medieinstitutionerna utgör såväl arena för, som aktör i *globala* förhandlingar om konstruktionen av företagsledare. Huruvida en förhandling kan kategoriseras som lokal eller global bestäms utifrån vilka aktörer som för dem och på vilka arenor de förs (se Sjöstrand et al 1999). I fallet konstruktion av företagsledare kan de lokala förhandlingarna sägas utgöras av aktörer i en organisationsnära krets som på olika sätt är direkt involverade i företaget och dess verksamhet. Exempel på sådana är styrelsen som de facto tillsätter och avsätter VD, VDs nära

---

<sup>8</sup> Bourdieu är knappast den enda eller den förste att utveckla teorier om maktkamp, se exempelvis Perrow 1972/1986, Pfeffer 1992 men i den här studien väljer jag att hålla mig till Bourdieus fältteori.

medarbetare och VDs familj. En central aktör i processen består i företagsledaren själv. Dennes relation med tidigare VD, med företaget, VDs agerande, självbild osv. är faktorer som präglar VD i dennes förhandlingar. Det innefattar också anställda, de fackliga organisationerna och aktörer utanför företaget men fortfarande i en verksamhetsnära kontext, exempelvis konkurrenter eller samarbetspartners. Sammantaget är dessa exempel på företagsnära aktörer som på olika sätt ingår i konstruktionsprocessen av VD. De är bärare av idéer och föreställningar som utgör bidrag i de förhandlingar som skapar och återskapar företagsledaren. Utmärkande för lokala förhandlingar är att det ofta sker i realtid och i direkta interaktioner (jmf Thompsons kommunikationsmodell 1995).

Konstruktionsprocessen av företagsledaren i globala förhandlingar sker bortom, eller utanför företagets närmaste sfär, ofta genom en mediär utanför företaget och inte sällan med en viss tidsfördröjning. Exempel på aktörer som deltar i sådana förhandlingar är medieaktörer och medieinstitutioner men också "ställföreträdande ägare", analytiker, personer eller institutioner som går in och ikläder sig ett mandat och uppdrag att syna, värdera och uttala sig om företaget med adress till andra tänkbara intressenter (Brodin et al 2000). Samexisterande lokala och globala konstruktioner ger upphov till konkurrens mellan uppfattningar om konstruktionen inom en enskild organisation. Den mer lokala möter mer globala konstruktioner som existerar i fältet. De lokala och globala förhandlingarna influerar således varandra.

Förhandlingarna, oavsett om de är lokala eller globala, präglas av det fält där de sker och av den inom fältet förhärskande rationaliteten.

## 2.2. RATIONALITET

### 2.2.1. RATIONALITET SOM BEGREPP FÖR LOGIK OCH VÄRDEGRUND

Med Bourdieus fältteoretiska angreppssätt har jag närmat mig mötet mellan medierna och företagsledaren, och framför allt studerat företagsledarens värdegrunder och praktik, och hur dessa eventuellt påverkas av mötet med medierna. Flera forskare använder begreppet logik (exempelvis March och Simon 1958,

Bourdieu 1984, March och Olsen 2004) medan andra använder begreppet rationalitet (Ericson 1991, Sjöstrand 1992; 1997, Gustafsson 1994) på ett sätt som jag i den här studien uppfattas inte på något väsentligt sätt skiljer sig till innebörd och användning. Jag väljer i fortsättningen att använda begreppet rationalitet även för det som Bourdieu benämner logik. Valet med att använda ett begrepp grundar sig på att språkbruket mellan teori och empiri, och teori och tillämpad teori skiljer sig åt i innebörden av begreppet logik. 'Medielogik' är ett frekvent förekommande empiriskt begrepp inom det journalistiska fältet, som enligt mig inte motsvarar Bourdieus definition av mediefältets eller det journalistiska fältets logik. Termen medielogik så som den används av empirin och i viss mån inom forskningen kan tolkas som sprungen ur en idé om det journalistiska fältets logik enligt Bourdieu, men är formulerade i ett antal normer för tillämpning vid medieproduktion (Altheide och Snow 1979, Strömbäck 2004). Jag tolkar begreppet medielogik som ett antal empiriskt grundade föreställningar om journalistiska hantverksregler, föreställningar om hur medieproduktion (bör) ske(r) och är därmed någonting som ingår i men inte helt uppfyller den värdegrund som jag ser ligger till grund för det journalistiska fältets rationalitet. Jag utvecklar min användning och förståelse av begreppet medielogik i avsnitt 2.5.2.

Begreppet rationalitet kopplar till handlingar, det vill säga handlingarna förklaras utifrån den tanke- och värderingsbas till vilken handlingarna relaterar till (Gustafsson 1994). Handlingarna kan ses som kopplade till ett fält, en tids- och rumslig kontext, m.m. också till den enskilde individen. Det är handlingen och dess konsekvenser som gör tron relevant.<sup>9</sup>

”Så länge du går omkring och tror saker och ting, utan att denna tro på något sätt relateras till handling, livshållning och sätt att leva, är du rationalitetsneutral. Handlar du utifrån din tro, utifrån dina föreställningar om verkligheten, kan du bedömas som mer eller mindre rationell.” (Gustafsson 1994:58-59)

Jämför exempelvis med March och Olsens 'logic of appropriateness' (2004) där mänsklig aktivitet drivs av regler för hur normativt beteende organiseras i institutioner. Regler

---

<sup>9</sup> Tron förstås här inte som religiös tro men som föreställning och uppfattning om verklighetens beskaffning.

efterlevs därför de betraktas som naturliga, riktiga, förväntade och legitima och aktörer strävar efter att genom regler uppfylla roller, identiteter eller medlemskap i samhörighet eller grupp (March och Olsen 2004). Jämför också den finlandssvenske filosofen von Wrights idéhistoriska reflektioner kring förnuft (von Wright 1987/2000) om att för att kunna bedöma andra kulturers (eller fälts, författarens kommentar) tankesätt och trosföreställningar, måste vi kunna beskriva dem i vårt 'språk'. Att tolka rationaliteter handlar om att översätta och att sätta sig in i och förstå andra fälts tankesätt och värderingsbaser.

Ett fält förstås utifrån sin specifika rationalitet. Enskilda individer rymmer flera rationaliteter, system av tankar och handlingar som kan förstås och tolkas utifrån de fält de ingår i och utgör del av. (Fält)rationalitet används här som en överenskommelse mellan ett antal aktörer inom ett fält, alltså en interpersonell process med utgångspunkt i gemensamma referensramar. Rationalitet är därmed ett intersubjektivt fenomen, ett systematiskt fenomen i förhållande till grupper av aktörer, organisationer, samhällen och kulturer (Sjöstrand 1997), eller med Bourdieus terminologi, fält.

### 2.2.2. MULTIRATIONELLA AKTÖRER

Människan är inte entydigt bestämd av fältet, människan är sammansatt, multirationell i mötet med fältet och dess dominerande värdegrunder. Rationalitet kommer till uttryck i hantering av osäkerhet, som är såväl individ- som kontextbundet (se vidare Sjöstrand 1997). I en osäkerhetssituation uttrycker en människas handling en värdegrund. Aktörer bär dock med sig flera rationaliteter och kan ingå i olika fält samtidigt och därmed också i viss mån samtidigt praktisera olika rationaliteter. Människor är multirationella varelser, det gäller även företagsledare och journalister (Sjöstrand och Holmberg 1992). Andra baser av rationalitet, grundade i kognition, emotion, intuition, vana och estetik tar sig olika uttryck med bestämning i typ av interaktivitet respektive form av relation (Sjöstrand 1997). Vad gäller företagsledare är deras bevekelsegrunder för agerande och tillvägagångssätt inte bara många och oväntade utan måste också få vara det enligt Ericsson och Kallifatides (2005). Ett strikt rationellt, i teknisk-ekonomisk mening, beteende är inte alltid vettigt eller förnuftigt (se von Wright, 1987/2000).

Det kan tvärtom vara förnuftigt att ibland utgå från emotionella eller sociala rationalitetsbaser än den strikt kalkylerande.

Det är företagsledares arbete att hantera den osäkerhet som organisationen i övrigt, trots regler, arbetsdelning, rutiner och policies, inte lyckats hantera (Tyrstrup 1993).

I rationaliteterna formuleras dygder (jmf Gustafsson 1992), det vill säga vad som konstruerar den 'gode' företagsledaren, eller den 'gode' journalisten. En dygd motiveras sällan av dem som anammar den, den upplevs så självklar och för-givet-tagen att den står för sig själv. Vad som utgör en dygd i ett fält behöver inte med nödvändighet vara det i ett annat fält och de kan ändras i tid och rum eller byta plats med varandra. Jämför Stenströms analys av hur traditionella företagsdygder som entreprenörskap och varumärkesbyggande har flyttat in i konstens fält, medan dygder som vanligtvis förknippas med konstnärskap, som att vara personlig, visionär, känslig och kreativ, börjat uttryckas inom företagsfältet (Stenström 2000). Till konstruktionen av en rationalitet hör alltså konstruktionen av dess motsats, det vill säga tankar och handlingar som inte ingår i rationaliteten.

### 2.3. LEGITIMITET

Rationalitet betraktad som en social konstruktion äger inte någon universell kvalitet. Dock krävs att en rationalitet och dess konsekvenser i handling ska kunna förklaras för andra, och av andra tillskrivas och erkännas legitimitet. Legitimitet kan betraktas som en resurs som skapar frihet att driva en viss riktning. Inte minst gäller det företagsledare i sin gärning, det vill säga maktutövning. Som Karlsson skriver i sin begreppsutredning av legitimitet, *makt som inte vilar på legitim grund är bräcklig* (1991:31). För att utföra sitt uppdrag krävs att företagsledaren tilldelas legitimitet internt inom organisationen av dem som skall ledas. Företagsledarens förutsättningar präglas också av att all makt inte utövas direkt. Även människor och grupper utanför företagsledaren direkta maktutövande kan ha åsikter om hur makten utformas och vad som sker i organisationen. Företagsledare är beroende av vad även externa grupper anser (Perrow 1972, Pfeffer och Salancik 1978, Brodin et al 2000)<sup>10</sup> och han eller hon

---

<sup>10</sup> Perrow uttrycker exempelvis konsumenter, leverantörer, reglerande organ, medierna och skattebetalarna, som grupper utanför företagsledarens direkta maktutövande som har åsikter om företagsledaren och som denna i olika grad är beroende av. Pfeffer och Salancik generaliserar med samhället och dess undergrupper. Brodin et al tar upp grupper och

kan inte ignorera deras granskning och utvärdering. Karlsson (1991) konstaterar vidare att ju fler olika grupper som finns representerade i utvärderingen av företagsledaren, desto större är sannolikheten för att företagsledaren står inför ett legitimitetsproblem. Om olika grupper som är bärare av olika rationaliteter ställer motstridiga krav på legitimitet hos företagsledaren kan man fråga sig vad som sker med om företagsledaren ger efter för den ena gruppens krav?

Karlsson skriver att "legitimiteten i maktutövandet är tilldelad på basis av en utvärdering av det riktiga eller rätta häri. Studiet av legitimitet är med andra ord nära förbundet med studiet av de föreställningar/ideologier/trossystem/normer som utmärker en given social entitet" (Karlsson 1991:92). Dessa kan förstås som rationalitetsgrunder, i normerna finns svar på varför ett visst uppträdande är riktigt och legitimt. Dessa är som nämnts ovan under ständig konstruktionsförhandling och därför kontextberoende i rum och tid. Att åtnjuta legitimitet vid en tidpunkt är inte en garanti för att också göra det i framtiden. Med Karlsson ord: aktören söker påvisa handlingens riktighet med hänvisning till gällande handlingsregler (1991:114). Handlingsreglerna, eller normerna, utgör inte bara vägvisare till handling utan också förklaringsinstanser (Gustafsson 1994).

### 2.3.1. DEN TEKNISK-EKONOMISKA RATIONALITETENS LEGITIMITETSTILLDELNING

Handlingar, normer och dess rationalitetsgrund har olika grad av legitimitet, vissa rationaliteter har högre legitimitetsstatus i retoriken, medan andra är acceptabla handlingsbaser, men inte klarar att lyftas fram offentligt. Graden av legitimitetstilldelning hänger intimt samman med föreställningar om fältets rationalitet.

En rationalitet utmärker sig genom att bättre än de flesta andra rationaliteter i de flesta situationer, inte minst inom börsbolagsfältet, åberopas som legitimitetstilldelande rationalitet. Det gäller den ur västerländska samhället framväxande systematiska teknisk-ekonomiska rationalitet (se von Wright, 1987/2000), eller med Sjöstrands terminologi, den kalkylerande rationaliteten. Det är rationaliteten som bäst av alla klarar att hållas fram i offentlighetens ljus (Sjöstrand 1997). Den ses ofta som "synonym med Rationaliteten och har därmed kommit att fungera som

---

aktörer med relation till kapitalmarkanden som granskar och utvärderar företagsledare, exempelvis marknadsanalytiker, ekonomijournalister, finansiella rådgivare, forskare m.fl.

Rättesnöret för handlingar i allmänhet” och är vidare förenad med sådan självklarhet att det närmast är omöjligt argumentera mot dess innebörd (Sjöstrand och Holmberg 1992). Den teknisk-ekonomiska rationaliteten är dock en rationalitet bland flera, men med en mycket stark legitimitet i det västerländska samhället. Förvisso är ekonomiska mål och mått en central bas för legitimitetstilldelande men det är inte den enda.

Även om aktörerna inom börsbolagsfältet är medvetna om, och praktiserar även andra rationalitetsgrunder som exempelvis sådana som bestäms av sociala relationer, emotioner, vänskaps- och släktband, osv. (Ericson 1991, Sjöstrand 1997), delar de också en gemensam vetskap om att inte alla rationaliteter skänker samma grad av legitimitet och auktoritet. Vad som erkänns som legitimt är förknippat med vad som ses som rationalitet inom ett fält, men vad som lämpar sig för offentligheten kan variera (jfr Brunsson 2003).

### 2.3.2. LEGITIMERING AV VD

Föreställningar om vad som är legitimt framförhandlas mellan aktörerna inom fältet, det är i det kollektiva medvetande som legitimitetsföretällningar skapas och återskapas (Bourdieu 1984).

En grundläggande legitimitetsgrund för företagsledare konstitueras i den formella, legala positionen som verkställande direktör, det vill säga vad lagen säger. Legitimiteten förstärks genom föreställningarna om att positionen har tillsatts och företagsledaren har utsetts, av dem som har rätten att utse honom eller henne, till verkställande chef, på grundval av hans eller hennes egna meriter (jämför Webers meritokratiska byråkrat som legitimerande auktoritet, 1910/1983). Det förekommer också andra weberska legitimitetsgrunder för en företagsledares position, arv och tradition (gäller exempelvis inom familjeföretag) eller karismatiska expressiva personliga kvaliteter, men idén om meritokratin är stark i börsbolagsfältet. Härigenom framförs en idé om att det är den mest kvalificerade individen som innehar uppdraget och mandatet att leda. Idén om den utvalde ledaren har sin historiska bakgrund inom statsapparaten men den har kommit att framstå som en mycket konkurrenskraftig konstruktion inom privata organisationer (till exempel Bendix 1956, Jackall 1988). Ur meritokratiska ideal springer också företagsledarens dygder såsom exempelvis effektivitet och duglighet (Gustafsson 1994). Att vara utsedd till ledare på basis



av egna meriter är den kanske viktigaste basen för legitimitet för börsbolagens företagsledare. Frågan är då vad som utgör de egna meriterna, hur de kan mätas och vilka som har rätten att göra bedömningen.

Det kan dock vara svårt att utvärdera en företagsledares duglighet och effektivitet, uppdraget är komplext inte minst avseende tidsaspekten (Sjöstrand 1998). Ur aktieägarperspektiv är det vanligt att använda olika kapitalavkastningsmått som mått på företagsledarens duglighet, men de beror dels på faktorer utanför företagsledarens handlingsutrymme, dels är tidsperspektivet framåt en komplicerande faktor. Ur de anställdas perspektiv är snarare närvaro/synlighet, verksamhetsförståelse och professionell kompetens viktiga grunder för legitimitet (Sjöstrand 1998). När dugligheten inte självklart eller uteslutande framgår av kapitalavkastningen måste den förmedlas på andra sätt, genom handling och faktiska åtgärder och genom företagsledarens beskrivning av verksamheten och sin egen insats (Sjöstrand 1998).

Sammanfattningsvis vilar studien på teorier om hur aktörer med divergerande rationaliteter, med olika grad av legitimitet interagerar inom ett fält. Aktören i centrum för studien utgörs av företagsledaren. För att fånga hur de huvudsakliga dragen i företagsledarens rationalitet kommer till uttryck, och vad som inom börsbolagsfältet tilldelas legitimitet, utgår jag från Sjöstrand och Östmans teori om två fundamentala ledningsprocesser i företag (Östman 1993, Sjöstrand 2004).

## 2.4. UTTRYCK FÖR FÖRETAGSLEDARENS RATIONALITETER

### 2.4.1. TVÅ LEDNINGSPROCESSER – FÖRETAGSLEDARENS RATIONALITETER I KONTEXT

Företagsledarens rationalitet kan förstås utifrån två grundläggande styrprocesser som företag och organisationer, som verkar i en kapitalistisk marknadsekonomi, har att hantera (Östman 1993, Sjöstrand 2004)<sup>11</sup>. De kan ses som fundamenten i

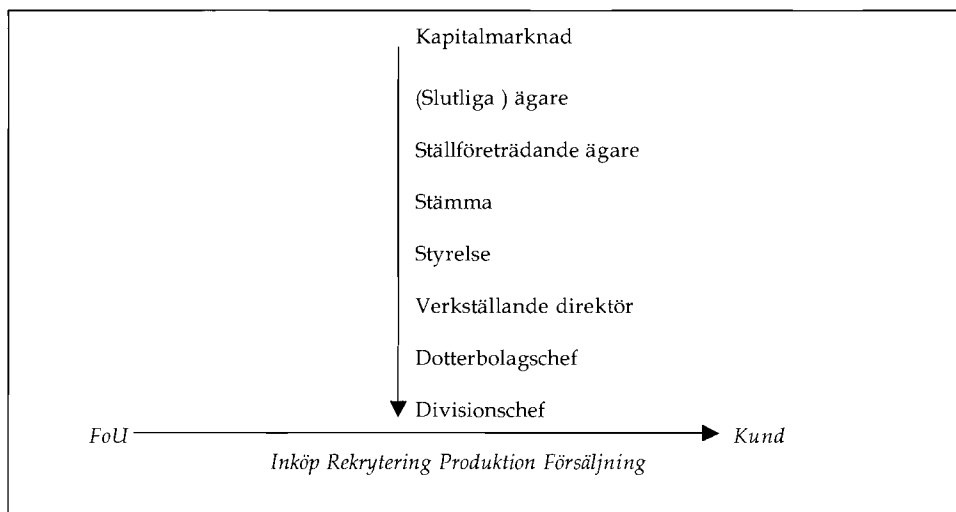
---

<sup>11</sup> Östmans tydliggörande av modellen för styrningsprocesserna utvecklas av Sjöstrand med hänseende på företagsledarens ledningsuppdrag, och styrelseprocesserna formuleras som ledningsprocesser.

de relationsstrukturer som företagsledarpositionen ingår i. De utgör en del inom börsbolagsfältet.

I korthet innebär dessa två processer att å ena sidan leda och organisera kapitalet inom organisationen, och å andra sidan leda och organisera förädlingsprocessen av de produkter och tjänster som bolaget riktar till kund. Dessa två processer vilar på olika värdegrunder, eller rationaliteter, som styr handlingarna och prioriteringar i dessa. Värdegrunderna är olika och driver ibland mot motstridiga resultat, men det är nödvändigt att dessa två processer hanteras parallellt och samtidigt, med både verksamhetens och aktieägarnas bästa för ögonen (Sjöstrand 2004).

Processerna kan åskådliggöras av en vertikal och en horisontell linje där den vertikala axeln illustrerar den kapitalbaserade hierarkin i bolaget med kapitalmarknad, ägare, stämma och styrelse i toppen och sedan VD som följs av dotterbolagschefer, affärsområdeschefer, enhetschefer eller motsvarande längre ner i hierarkin. Den vertikala hierarkin har sin rationella grund i ett finansiellt perspektiv med fokus på effektiv användning av det ekonomiska kapitalet. Det ekonomiska kapitalet intar en särställning i den vertikala styrprocessen i modellen i och med att den har sin värdegrund i en kapitalassociation.



Figur 1. De företagsinterna vertikala och horisontella processerna (principbild från Sjöstrand 2004)

Den horisontella axeln motsvarar verksamheten, hela förädlingskedjan i företaget. Förädlingsprocessen bestäms i första hand av forsknings och utvecklingsinsatser (FoU/teknik) och av kundefterfrågan, men också av andra intressenter som är verk-samma i värdekedjan som exempelvis de anställda. Dess rationa-litet har sin bas i å ena sidan kundnyttan och kundens efterfrågan och å andra sidan företagets egen kompetens och produktions-apparat. Med andra ord: vad marknaden önskar respektive vad tekniken förmår. Enligt den värdegrunden är det verksamheten, rörelsen, som skall utvecklas, drivas och reproduceras.

Den horisontella axeln symboliserar produkten, varan eller tjänstens väg från forskning och utveckling till marknadsföring och försäljning. Även inom och mellan dessa olika verksamheter föreligger maktförhållanden och därmed också hierarkier och maktkamper. Den horisontella linjen representerar verksamhets-baserade rationaliteter med tekniskt, respektive marknadsbaserat fokus (Sjöstrand 2004).

I figuren ovan utgörs de slutliga ägarna av aktörer på kapitalmarknaden. Skulle det istället vara en sfär eller familj som var yttersta ägare skulle den vertikala rationaliteten sannolikt präglas av 'klanens' rationalitet med värderingsbas i familje-ägandet, värderingar som i vissa avseenden skiljer sig från kapitalets rationalitet (se exempelvis Karlsson Stider 2000). Organisationer vars existens utgår från en rationalitet byggd på ideal, andra än rent kapitalistiska, färgas av detta i de vertikala styrprocesserna (se exempelvis Hvenmarks kommande studie om ledares styrning av medlemmar inom ideell sektor).

Modellens axlar illustrerar ramarna för aktörerna inom företaget. För företagsledaren gäller att samtidigt hantera dessa båda processer och perspektiv och dessutom hantera de *externa* krafter som påverkar organisationen via dessa axlar. En av de externa krafterna som har inverkan på ledningsprocesserna är medieaktörerna (via medieinstitutionerna), som granskar, ställer frågor, formulerar krav på och har synpunkter på hur och vad som görs, gjorts och bör göras (Brodin et al 2000). De har därmed en stor roll i konstruktionen av företaget och företagsledaren gentemot andra aktörer utanför deras direkta sfär (Chen and Meindl 1991). Dessutom utgör medierna mediär mellan företaget och dess omvärld, det vill säga fungerar som en arena för andra aktörer att agera på i förhållande till företaget.

Historiskt sett har svenska företags fokusering legat på den horisontella värdekedjan. Kunskap om rörelsen, särskilt pro-duktionsapparaten har varit högt värderad bland svenska

företagsledare (Brodin et al 2000) och det var länge från produktionsområdet som företagsledare hämtades. När sedan konsumentmarknaden under slutet av 1980-talet gavs en större betydelse för företagsekonomisk framgång rekryterades också fler företagsledare med bakgrund inom markandsföring (Fligstein 1990). Finansiell kunskap har däremot inte varit lika utbredd i det operativa ledningsskiktet men istället ett ämne för ägarleden. Det finansiella perspektivet har utgjort en separat fråga för ägarna och behandlats exklusivt inom den kretsen i deras egna forum (Brodin et al 2000, Sjöstrand 2004). Under de senaste decennierna har den vertikala kapitalrationaliteten kommit att stärkas i relation till rörelserationaliteten, vilket fått effekter för företagsledarens uppdrag och mandat (Brodin et al 2000) samt rekryteringsbas (Fligstein 1990). Detta är uttryck för en förskjutning till mer av finansiella perspektiv, vilken har förstärkts i och med att en viss typ av journalistik (ekonomijournalistik med inriktning mot börsen och börsbolag) vuxit kraftigt (Grafström 2006). Medieaktörerna har ett utifråninperspektiv på företagen de granskar. Genom fokuseringen på aktieägarintresset har de tagit på sig rollen som en slags ställföreträdande ägare. Att jämföra med Brodin et al (2000) som med begreppet ställföreträdande ägare avser indirekta ägare, institutionella ägare som handhar och förvaltar andra aktörers pengar, det vill säga uppträder som ställföreträdare till de egentliga ägarna (Brodin et al 2000). Medieaktörerna befinner sig långt från verksamheten och deras kunskapsinhämtning sker ofta via publikt material (exempelvis aktiekursen) och olika samtal bland annat med företagets operativa högsta chef eller informationschef.

Många som investerar antingen direkt i aktier eller indirekt genom fonder, har liten eller ingen kunskap om företagets verksamhet eller dess ekonomiska förutsättningar (Brodin et al 2000). Även de professionella institutionella ägarna saknar djupare verksamhetsförståelse (Brodin et al 2000). En växande efterfrågan på aktierelaterad information innebär en marknad för aktörer med uppdraget att granska, analysera och informera om de olika bolagens göranden. Dessa vänder sig till olika publikationer. Finansanalytiker exempelvis, riktar sig i första hand till professionella kapitalförvaltare, medan ekonomijournalister vänder sig till mer eller (oftast) mindre initierade småsparare. De anammar därmed ett ägarperspektiv dominerat av den vertikala organisationsprocessens finansiellt grundade rationalitet. Börsbolagens fält domineras numera av alltmer av aktieägarvärdesideologin och

det förstärks av det ägarperspektiv som det journalistiska fältet anammat i sin granskning och rapportering (Borglund 2006). Det kommer till uttryck i vilka frågor som journalisterna ställer, vilka talesmän och företrädare för företaget de vill kommunicera med och vilka vinklingar bevakningen får. När det journalistiska fältet istället tar de anställdas perspektiv (vilket skedde tidigare) eller kundernas (jmf konsumentrådgivning, miljörörelsen eller konkurrensverket), det vill säga när de intar ett horisontalt, verksamhetsperspektiv, ser frågorna, vem som tillfrågas och vinklingarna annorlunda ut.

Företagsledarens uppdrag är att samtidigt hantera de båda ledningsprocesserna med deras underliggande rationaliteter, och dessutom göra det under påtryckningar från externa krafter som medierna.

#### 2.4.2. SAMMANFATTNING INFÖR FORTSÄTTNINGEN

Bourdieu hade en pragmatisk inställning till sin egen teori. Fältbegreppet med vidhängande apparat såg han inte i första hand som en abstrakt definition men som en uppsättning verktyg som "får mening genom att användas i undersökningar" (Broady 1996:63). Här avser jag att analysera det journalistiska fältets rationalitet i interaktion med, och i, börsbolagsfältet, och då med fokus på företagsledarens rationalitet med dennes utgångspunkter i kapitalets respektive verksamhetens rationalitet. Det är alltså inte en kartläggning av börsbolagsfältet, med en vad Bourdieu kallar en prosopografisk metod, där forskaren undersöker hur kapital och egenskaper är fördelat på aktörer inom ett fält (Broady 2002), utan en studie av en institution/position (företagsledaren) i ett fält (börsbolagsfältet), och hur den påverkas och påverkar genom interaktion med aktörer och institutioner från ett annat fält (det journalistiska), och vidare hur den interaktionen mellan fältens respektive rationaliteter (börsbolagsfältets och det journalistiska fältets), uttrycks i maktkamper hos specialiserade positioner (företagsledare, styrelseledamot, informationschef, reporter, chefredaktör m fl.). Huvudfältet för studien är börsbolagets fält, och hur aktörer där interagerar med 'inkräktande' aktörer, från det journalistiska fältet. Den centrala forskningsfrågan rör interaktionen mellan olika makteliters rationaliteter och dess konsekvenser för företagsledaren.

Det har nu blivit dagas att gå vidare och låta teorierna beskrivna ovan operationaliseras i konstruktionen av två fält, börsbolagens och journalistikens.

## 2.5. INTRODUCERANDE FÄLTBESKRIVNINGAR

### 2.5.1. DET EKONOMISKA FÄLTET AV PUBLIKA BOLAG - BÖRSBOLAGSFÄLTET

Ett fält konstrueras av och genom aktörerna inom fältet. Här studeras aktörer som är verksamma inom det ekonomiska fältet, specifikt avgränsat till publika bolag. Få (om ens någon) av aktörerna talar om fältet i termer av ett börsbolagsfält, men det är de publika bolagen som utgör den gemensamma nämnaren för aktörerna. De utgör specificering av en viss del av näringslivet, eller ett subfält inom det ekonomiska fältet, och jag har därför valt att kalla fältet 'börsbolagsfältet'.

Många av de slutsatser som Bourdieu och andra dragit i sin forskning om sociala strukturerna i ekonomiska fält (Benson och Neveu 2005, Bourdieu 2005a, Champagne 2005), låter sig, trots den franska kontexten, överföras till det svenska börsbolagsfältet. Specifikt för aktiebolag noterade på en börs är den rörliga och föränderliga ägarstrukturen och det externa intresse som följer med handeln av ett företags aktier på en börs. Själva poängen med en aktiehandel är ett mer eller mindre spritt och mer eller mindre varierat, och föränderligt ägande av bolaget, vilket innebär ett mer eller mindre stort behov av analys och information om bolaget. För dessa bolag gäller en informationsplikt enligt specificerade regler och rutiner.<sup>12</sup> Är företaget dess-

---

<sup>12</sup> Informationskraven finns reglerade dels i lagen om börs och clearingverksamhet, dels i självreglerade organ som Näringslivets börskommitté (NBK ingår i Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden). Den senares regler har under senare år lagförts i enlighet med Europaparlamentets och rådets formuleringar i 'öppenhetsdirektivet' som syftar till att förbättra såväl skyddet för investerarna som effektiviteten på värdepappersmarknaden ([www.regeringen.se](http://www.regeringen.se). Informationskrav i noterade företag, m.m., Departementsserien 2006:6). Det innehåller bestämmelser om vilken information som skall offentliggöras, på vilket sätt, under vilka tider och med vilken regelbundenhet. Samt vilka berörda myndigheter, centrala organ eller aktieägare som också skall tillsändas informationen. Öppenhetsdirektivet är ett minimidirektiv. Inom värdepappersmarknaden finns ytterligare tre direktiv, marknadsmissbruksdirektivet (reglerar insiderhandel bl.a.), prospektdirektivet (reglerar handel och ändrade och nya papper) samt MiFiD (som syftar till att uppnå en miniharmonisering av reglerna för reglerade marknader). Reglerna syftar sammantaget till att uppnå god informationsspridning.

utom stort, med en spridd aktie, många anställda, verksam på konsumentmarknad, eller på annat sätt berör många människor förstärks det externa allmänna, och därmed journalistiska intresset. Börsbolagen är generellt sett, av lag och tingens ordning mer informations- och nyhetsmässiga än exempelvis mindre eller onoterade bolag.

### **Aktörer och institutioner**

Självskrivna aktörer inom fältet är börsbolagen noterade på Stockholmsbörsen åren 1999-2001. Dessa kan kategoriseras på olika vis; efter A-lista<sup>13</sup> (mest omsatta aktier), branscher (Telecom), konkurrenter (Telia och Tele2), samarbetspartners (Telia och Ericsson) osv. De har att förhålla sig till institutioner som på olika sätt reglerar fältet som Finansinspektionen, Redovisningsrådet och börsens disciplinkommitté eller sådana som fungerar som intermediärer som OMX<sup>14</sup>. Där finns ägare, finansiärer och anställda, såväl befintliga som potentiella. Börsbolagen strävar efter att ständigt attrahera potentiella aktörer som ägare och anställda. Delar av akademien och utbildningsväsendet fungerar som rekryteringsbas, men också i egenskap av leverantör av forskningsrön. Ägarna är konstruerade på olika sätt, vilket har betydelse för företagsledningen. Där finns olika typer av institutionella ägare, som kapital- och röststarka kapitalförvaltare, försäkringsbolag, pensionsfondsförvaltare och investmentbolag men också mindre ägare, ibland företrädde av organisationer som Aktiespararna, eller småsparare ('vanligt folk'). Även staten är en stor ägare i flera bolag. Dessa olika ägare skiljer sig på olika sätt och kan ha varierande uppdrag, vilket innebär att de också agerar eller handlar, utifrån skiftande rationaliteter. Staten är dessutom representerad i olika myndigheter och i de politiskt beslutande organen på fältet och kan därmed inneha flera olika roller, från ägare till reglerare. Som 'intermediärer' mellan dessa finns inom fältet också akademiska experter, analytiker, finansiella rådgivare och (ekonomi)journalister. Alla dessa är också aktörer inom andra fält, sina 'egna fält' exempelvis det journalistiska eller det akademiska fältet. Dessa aktörers agerande inom börsbolagsfältet präglas av respektive aktörs egen fältspecifika rationalitet. För att en journalist eller akademiker skall erkännas inom börsbolagsfältet krävs att de, i någon mening, förstår och är förtrogna med börsbolagsfältets

---

<sup>13</sup> Ersattes med Nordiska listan 2006

<sup>14</sup> Ägare av Stockholmsbörsen. Publikt aktiebolag noterat på Stockholmsbörsen.

rationalitet. De kanske inte accepterar eller anammar börsbolagsfältets rationalitet men de förstår den och kan agera i enlighet med den. Deras handlingar sker då ofta med ett perspektiv färgat av deras egen fältspecifika rationalitet. Vem som helst kan inte ingå i fältet, de måste vara specialister och få erkännande av de andra specialisterna i fältet. Erkännande som byggs på fältspecifikt kapital så som förståelse för fältets spelregler och erkända tillgångar. Där råder ett ömsesidigt seende och bekräftande av varandra. I börsbolagsfältet accepteras till exempel näringslivsjournalister, i egenskap av börsbolagsfältsspecialister, i större utsträckning än veckotidnings-reportrar.

### **Maktbaser och kapitalslag**

I konstruktionen av ett fält gäller det att analysera vilka aktörer som dominerar och vilka som är dominerade. En dominerande aktör är den som kan påverka strukturen i fältet och på så sätt påverka spelreglerna, 'space of possibilities' (Bourdieu 2005a). En aktörs kraft i börsbolagsfältet (här hämtat från det ekonomiska fältets beskrivning i Bourdieu 2005a) beror på dess styrkor i exempelvis strategiska marknadstillgångar, komparativa fördelar (och nackdelar), volym och struktur på olika sorters kapital. Bourdieu nämner tre generella kapitalslag som återkommer i alla fält; *ekonomiskt*, *kulturellt* och *socialt* kapital. Ekonomiskt kapital kan exempelvis vara i form av finansiellt kapital (ackumulerat och potentiellt kapital, tillgång till finansiella resurser) eller kommersiellt kapital (säljkraft, distribution, marknadsföring, eftermarknad osv.). Men också andra former av kapital som teknologiskt kapital (portfölj av vetenskapliga resurser, tekniska resurser, know-how) juridiskt kapital, *kulturellt* kapital (utbildning, umgängesformer, språk m.m.) uttryckt i organisatoriskt kapital (inklusive information om fältet), och symboliskt kapital (här symboliska resurser byggt på kunskap och erkännande) och *socialt* kapital (allt kapital ovan realiserat i relationer och nätverk) (Bourdieu 2005a).

Maktstarka positioner i börsbolagsfältet är kapital- och/eller röststarka investerare och ägare (här avses ekonomiskt kapital), styrelseordföranden, styrelseledamöter, verkställande direktörer och koncernchefer i mäktiga bolag, analytiker, kapitalförvaltare och i viss mån även tongivande akademiker och respekterade journalister, kommentatorer och opinionsbildare. De kan utöva makt som individuella spelare och som kollektiv. Olika aktörer ingår i olika, mäktiga sociala nätverk. Styrelseledamöter ingår exempelvis i, och utgör en del av, det nätverk som spänner över



det svenska näringslivets strategiska organ. Majoriteten av aktörerna i de högsta maktpositionerna inom fältet är män.

Den här studien fokuserar på en specifik position, VD, och dennes relation med aktörer inom det egna bolaget och på fältet där bolaget utgör en aktör. Aktörerna som här representerar börsbolaget består av företagsledaren själv, ledamöter i styrelsen och ledningsgrupper samt stabspersonal på chefspositioner inom informations - och kommunikationsavdelningarna.

Med utgångspunkt i VD-positionens interaktion med medieaktörerna koncentreras studien till ett utsnitt av organisationen och fältet i genoms kärning. Där innefattas även positioner som chefredaktörer och journalister som också agerar inom börsbolagsfältet men har sin rationalitets - och praktiska resonansbotten i det journalistiska fältet.

### **Rationaliteter i börsbolagsfältet**

Alla deltagare i fältet har olika perspektiv och grund för sin syn på börsbolag, men det gemensamma värdet kan sägas vara definitionen av börsbolagens mål och framtid, konkretiserat i långsiktig och kortsiktig avkastning, produkter, arbetstillfällen osv. beroende på perspektiv. Den grundläggande rationaliteten utgörs av den kalkylerande teknisk-ekonomiska (jmf Sjöstrand 1997). Fältstriderna eller kamperna handlar om definitioner och prioriteringar av resurser och tillgångar, det vill säga ekonomiskt kapital. Men också om vilka som skall ha privilegier och makten att definiera, kort sagt vilkas talan som skall räknas och tillerkänns värde. I börsbolagsfältet erkänns ekonomiskt värde mycket högt, och högre än i många andra fält. Ekonomiskt kapital innebär här också starkt symboliskt värde, det ger erkännande, på ett sätt som det inte gör inom exempelvis kulturella fält.<sup>15</sup> Ekonomiskt kapital innefattar både tillgångar och kunskap om det ekonomiska spelet (Bourdieu 2005). Inom fältet finns divergerande syn på förhållningssätt till förvaltning av det ekonomiska kapitalet med påföljande 'statusgradering'. En del makthavare talar om 'industrialister' kontra 'finansmän', vilka ses som bärare av industriellt respektive finansiellt perspektiv och kunnande. De förra har ofta tillskrivits högre status, då deras syfte och drivkrafter ligger i att bygga långsiktigt medan de

---

<sup>15</sup> I ett annat fält kan ett annat kapitalslag än det ekonomiska ge motsvarande symboliska kapital. En av Bourdieus uttolkare, Broady, jämför hur vänskap med en svårtillgänglig författare kan skänka stort symboliskt kapital inom det litterära fältet som ett kommersiellt gångbart författarskap eller annan hög ersättning inom samma fält inte skulle ge.

senare anses eftersträva kortsiktiga vinster (Lindqvist 1996, Holgersson 2003). En annan grund för divergerande tanke- och handlingsmönster ligger i var inom ledningsprocesserna aktören har sin legitimitetsbas. Tre utgångspunkter för olika perspektiv är tydligt identifierbara och de överensstämmer med de rationalitetsbaser företagsledaren har att hantera i Sjöstrands ledningsprocesser (Sjöstrand 2004, Bourdieu 2005a). För det första företags egen *produktion* och tekniska kapacitet, för det andra *marknaden* för företags produkter, och för det tredje ett övergripande finansiellt perspektiv. Alla tre har legitimitet inom (börs)bolagsfältet och utgör grunder för logiker och praktiker som företagen, genom sin ledning och ledare, har att hantera.

Gemensamt för de tre perspektiven är betydelsen av konkurrens, något som i grunden präglar fältets rationalitet. Denna föreskriver en ständig tävlingsinställning, att vara bäst, störst, mest effektiv, lönsammare och attraktivare än sina konkurrenter. Där ingår också betydelsen av att ha den bäste, mest lämpade och kvalificerade rustade ledaren, och de bästa cheferna, personalen (på de högsta nivåerna inom hierarkin och inom vissa specialistområden). Värderingen av begrepp som '*lönsamhet*', '*effektivitet*', '*systematik och analys*' uttrycker delar i denna rationalitet som närmast kan liknas vid dygder (jmf Gustafsson 1992, Lindqvist 1996). Dessa dygder kan således hänföras till den kalkylerande teknisk-ekonomiska rationaliteten. Två fundamentala dygder i företagsvärlden utgörs enligt Gustafsson av mänsklig trovärdighet (sanning, löften, avtal, lojalitet, att lita på) och individuell duglighet (jmf Webers protestantiska arbetsetik 1905/1997). Den för börsbolagsfältet gångbara rationaliteten konstrueras också utifrån dess motsats, det vill säga vad som betraktas som irrationalitet (Sjöstrand 1997). Dit räknas känslor, relationer och hänsynstaganden som hör till den privata sfären; förvirring, intuition, svågerpolitik, estetik, att handla av vana, att vara ineffektiv, improduktiv, slösaktig, slö, att inte vara beslutsfärg (Lindqvist 1996). Förvisso har en del av ovan beskrivna (ir)rationaliteter som exempelvis intuition och estetik omvärderats såväl inom forskning (se Sjöstrand 1997, Stenström 2000) som populärvetenskap. Men dess legitimitet är mer eller mindre stark i olika kontexter. Det är troligen mer accepterat att en företagsledare i en biografi i efterhand även redogör för känslomässiga bedömningar som gjorts vid viktiga beslut, men de är mindre legitima vid en stor investering som dras i en styrelse.

Stora delar av företagsledarens gärning sker i börsbolagsfältet på dolda, (i alla fall för medierna) icke-offentliga arenor, det kan gälla förhandlingar i styrelserum, småprat i korridoren eller samtal vid köksbordet hemma (Sjöstrand et al 1999). I rationaliteten ingår ett 'hemlighetsmakeri', att inte låta konkurrenterna ana strategier, planer, kalkyler och taktik. Hemligheter är konkurrensverktyg. För börsbolag gäller samtidigt, enligt lagstiftningen och genom det spridda ägandet, att tillhandahålla ett visst mått av transparens gentemot omvärlden. Transparensen ger externa analytiker möjlighet att värdera bolaget, en värdering som påverkar bolaget och gör det känsligt för störningar i informationsrelationerna med externa uttolkare av verksamhet och resultat. I börsbolagsrationaliteten ligger därför också att eftersträva viss förutsägbarhet, kontroll och styrning, och en aversion mot överraskningar och oväntade rörelsepåverkande händelser.

Vissa rationaliteter är mer legitima, som exempelvis effektivitet. Därför är den synliggjord. Men mycket av det prat och de handlingar som utförs inom fältet följer inte den kalkylerande rationaliteten. Aktörerna på fältet är medvetna om detta och om att andra rationaliteter än den kalkylerande så som känslor, vänskap eller vana ligger till grund för handling. Man framställer det dock inte så i retoriken eftersom det inte bidrar till att legitimera handlingen – snarare tvärtom. Det skulle vara eroderande för fältets totala status i förhållande till andra fält att frångå den kalkylerande rationaliteten (Gustafsson 1994). Det är ett särskiljande drag för fältet i förhållande till exempelvis de kulturproducerande fälten vars legitimitet utgörs av andra rationaliteter (Bourdieu 1984).

## 2.5.2. DET JOURNALISTISKA FÄLTET

Det journalistiska fältet innehar en särställning då det utgör en intermediär mellan alla andra fält, i egenskap av vårt samhälles kanske viktigaste kunskapsproducent. Journalister som kollektiv har lågt förtroende hos allmänheten men journalistikens verklighetsbeskrivning har hög grad av giltighet vid människors beslut och uppfattningar (Ekström 2000). Medierna agerar som producenter i avseendet att de inhämtar kunskap som på olika sätt förekommer i det sociala rummet, presenterar den och sprider den till olika fält. I den processen sker både en tolkning/översättning av kunskap, en ompaketering av kunskap men också en prioritering av vilken kunskap och information som

prioriteras att distribueras. För de flesta av oss är medierna en viktig källa för information om omvärlden. Aktörerna inom det journalistiska fältet är beroende av andra fält för att få informationstillgång men de har också inflytande och en viss makt i de fält som granskas. Medierna är en så integrerad del av samhället att de svårligen går att isolera från omvärlden, och omvänt är det svårt att undgå att ta hänsyn till medierna när man vill förstå samhällliga fenomen (Jansson 2002).

Många av de aktörer och institutioner som verkar inom det journalistiska fältet drivs i vinstsyfte, en del av dem är noterade på börsen och ingår på så vis i börsbolagsfältet. Det finns dock några karaktäristika som skiljer dem från andra inom (börs)-bolagsfältet.

Det journalistiska fältets produktion innehar en särställning genom sin funktion i ett demokratiskt, öppet samhälle. Det uttrycks exempelvis i att de nyhetsproducerande massmedierna inom det journalistiska fältet omfattas av en särskild grundlag, tryckfrihetsförordningen, och i statens subventionering av vissa medieaktörer i form av ett omfattande presstöd (Thurén 1988). Konsumenterna tenderar också att ha ett särskilt, mer ideologiskt präglat förhållande till mediebranschens produkter och dess innehåll (Petersson et al 2005), den dagstidning jag prenumererar på betraktar jag som 'min' tidning till vilken jag har en särskild relation, jag betraktar den inte som en produkt genererad i vinstintresse av en internationell, kommersiell koncern. Även om den kalkylerande teknisk-ekonomiska förnuftsrationaleten är förhärskande i hela det västerländska samhället (von Wright 1987/2000) ryms inom det journalistiska fältet även andra rationaliteter med stark ställning. Där börsbolagsfältet har avkastning till ägarna som ideal, kan det journalistiska fältet sägas ha information och upplysning som ideal (jämför Hvitfelt 2002). Medieproduktens särställning är ett uttryck för den rationalitet som råder inom fältet. Värderingen av det publicerade och offentliggjorda ordets betydelse i demokratins, upplysning, informering och granskningens tjänst. Denna tjänst ställer krav på medieaktörens integritet och självständighet gentemot makten i samhället. Detta tar sig också uttryck i den utpräglade uppdelning av affärsmässig respektive innehållsproducerande verksamheten som oftast råder inom organisationer i medieföretag.

### **Dualitet i organisation och fält**

Det journalistiska fältet ingår i vad Bourdieu kallar 'de kulturproducerande fälten', som präglas av dualiteten mellan de

två legitimitetspolerna i kulturell/fältspecifik respektive ekonomisk kapitalbas. Det kulturella/fältspecifika kapitalet inom det journalistiska fältet innebär ett journalistiskt kapital, som har sin bas i journalistiska ideal. Den ekonomiska kapitalbasen har sin bas i ekonomiskt kapital. Inom medieföretag tar detta sig ofta tydligt uttryck i organisationen genom ett delat ledarskap, där chefredaktör och journalister rör sig nära den kulturella kapitalpolen medan verkställande direktör och administration rör sig vid den ekonomiska kapitalpolen<sup>16</sup>. I den här studien utgörs representanterna för det journalistiska fältet av aktörer som journalister, redaktörer, chefredaktörer och projektledare. Med andra ord, av aktörer med stark koppling till den journalistiska legitimitetspolen och det journalistiska kapitalet och inte i första hand till den ekonomiska. Samtidigt kan de, inte minst chefredaktörer, långt ifrån bortse från den ekonomiska kapitalrationaliteten. Inom det journalistiska fältet är den kommersiella polens tyngd betydligt större jämfört med andra kulturproducerande fält (Bourdieu 1998). En utveckling med större kommersiella krav på medieföretag har medfört en generell förskjutning inom fältet mot ekonomi- och marknadskapital. Den franske postmoderna mediekritikern Jean Baudrillard är en av dem som menar att mediernas uppdrag inte är att kommunicera utan att producera publik, vilket låter sig göras genom att iscensätta budskap så att massorna attraheras (Merrin 2005).

Kanske är förskjutningen mot den ekonomiska kapitalbasen särskilt påtagligt inom subfältet ekonomijournalistik med inriktning på bevakningsområdet börs och kapitalrationalitet, där förståelsen för och acceptansen av marknads- och finansrationalitet är stor. Många (men inte alla) ekonomijournalister är utbildade ekonomer och har arbetat växelvis som analytiker och journalister. Ekonomijournalister och analytiker tenderar därmed att ha likartad ansats i sin analys av företag, som domineras av det finansiella perspektivet och värdering av ekonomiskt kapital som symboliskt kapital. De har samma utbildning, till följd av det ingår de i samma sociala nätverk, har samma arbetsredskap och analysprogram (Brodin et al 2000). Bourdieu lägger stor vikt vid var, inom vilket fält, aktören fått sin skolning. Det fältet har inflytande i aktörens habitus och fälttillhörighet framöver i

---

<sup>16</sup> Jämför exempelvis med Engwalls studie av Värmlands Folkblad (1985) och konflikt om publiceringsbeslut mellan framför allt ekonomiskt respektive ideologiskt försvarbar journalistik. Jag menar att den grundläggande motsättningen mellan ekonomisk och publicistisk rationalitet föreligger som generell regel inom nyhetsjournalistiken men att konflikten förstärks av den ideologiska målsättningen.

levnadsbanan. Många journalister utövar sitt yrke inom ett område där de har fått sin utbildning, eller inom ett fält för vilket de hyser ett stort personligt intresse.

I fältets dualitet ligger att som aktör vara delaktig i flera fält samtidigt, exempelvis både som ekonom och som journalist. Det är i vissa fall, inom vissa medieorganisationer, ett krav för att få tillgång till fältet som skall granskas. En filmrecensent krävs vara bevandrad inom, kunnig om och respekterad av filmfältet för att kunna verka som kritisk filmjournalist det vill säga erkännas värde av aktörer i fältet. Att få respekt av den ekonomiska eliten inom det ekonomiska fältet är en förutsättning för att som granskare få den bästa tillgången till eliten. Maktrelationen mellan medieaktörerna och andra aktörer i börsbolagsfältet präglas av det ömsesidiga behovet av varandra, då i egenskap av informationskällor respektive kanaler till offentligt publicerade tolkningar.

### **Aktörer och institutioner**

Det journalistiska fältet kan delas upp i olika subfält efter exempelvis bevakningsområde (ekonomijournalistik), typ av medium (press, eter), publiksyfte (underhållning, nyheter) där definitionerna styr indelningen. Den här studien inkluderar både press och tv, både medieföretag som drivs i vinstsyfte och public service, kvällstidning och dagstidning, feature och nyheter. I många fall är gränserna flytande och en medieinstitution som exempelvis tidningen Aftonbladet eller Veckans Affärer kan konstrueras som både nyhets- och underhållningsjournalistik. Fältet definieras i den här studien som journalistik med ett specifikt börsbolag och dess företagsledare som bevakningsområde. Bland aktörerna ingår medieinstitutioner och medieaktörer som ägnar sig åt vad andra och de själva skulle definiera som ekonomijournalistik. Men här finns också medieaktörer från kvällstidningar, allmänna tv-nyhetsprogram och damtidningar som inte faller under definitionen ekonomi - och affärspress men likväl rapporterar om företagsledaren.

Den journalistiska profilen varierar mellan de som har i princip likställd utbildningsbakgrund som de granskade företagsledarna (journalister som är utbildade civilekonomer eller civilingenjörer) och de som definierar sig som politiska, allmänna eller nöjesreportrar med annan utbildningsbakgrund. Journalister i allmänhet tenderar att komma från medelklassbakgrund, så gäller även för dem som definierar sig som ekonomijournalister (Löfgren-Nilsson och Öhlin 2006). Om företagsledare som grupp är extremt

könshomogen ingår journalistkåren i de tio procent av den svenska arbetsmarkanden som har en nästintill femtioprocentig representation av respektive kön (Wahl et al 2003). Män dominerar dock i den övre delen av organisationshierarkin. År 2001 var tre fjärdedelar av toppositionerna inom medieföretagen män (Petersson et al 2005).

Viktiga institutioner inom det journalistiska fältet är dels organisationer och företag som arenor (exempelvis tidning/artikeln/program/tv-inslaget), men också institutioner i bemärkelsen system av normer eller kollektiva föreställningar om vad som utgör en nyhet eller intervju och vad det innebär att vara journalist (positionen) på ett specifikt medieföretag.

Det journalistiska uppdraget skiljer sig väsentligt mellan olika aktörer men de inblandade är väl medvetna om, och delar uppfattningen om, skillnaderna gällande sina inomfältliga, inbördes relationer och statuspositioner (jämför med Slaattas analys av det norska mediefältet, Slaatta 2003). En politisk redaktör på Aktuell har högre journalistisk status än en nöjesreporter på Expressen och på samma sätt har chefredaktören för DN större makt och legitimitet att yttra sin mening om vad som är god journalistik än en vimmelreporter på Svensk Damtidning. Genom att ackumulera journalistiskt kapital och imponera på sina journalistkollegor kan en journalist klättra i fälthierarkin och själv uppnå berömmelse inom och utanför fältet (Hvitfelt 2002, Rindova et al 2006). Enskilda journalister utvecklar stjärnstatus med starka varumärken för det medieföretag de är knutna till.<sup>17</sup>

Andra aktörer som rör sig i fältet är ägarna av medieorganisationerna vilka kan se mycket olika ut och ha vitt skilda rationaliteter bakom sitt ägande. Intresseorganisationer som journalistförbundet och publicistklubben, liksom akademiska och andra journalistiska utbildningar är andra viktiga aktörer på fältet, inte minst i konstruktionen och återskapandet av journalistprofessionen. Även om publik och annonsörer inte ingår i fältet i den här studien, är de studerade aktörernas föreställningar om dem högst påtagliga i beslut och handling.

Källor utgör centrala aktörer i den journalistiska verksamheten, och det råder maktförhållande mellan dem som sitter på information och vill ha den offentliggjord, och dem som inte har

---

<sup>17</sup> Där råder stora skillnader mellan exponering av enskilda journalister i olika medier. Som exempel kan nämnas Veckans Affärsers bildbyline som upptar större delen av en sida att jämföra med The Economist som inte skriver ut namnet på journalisten. Boëthius beskriver den personliga erfarenheten av att bli en stjärna, och ett varumärke i och för tidningen hon arbetar för, i Mediatan (2007).

information men sitter på medlen för publicering och offentliggörande. Vem som har övertaget i den maktkampen beror inte minst på vilken aktör man väljer att se som kollektiv respektive enskild aktör (Strömbäck 2004).

### **Det journalistiska fältets rationalitet**

En aktörs status kan härledas ur fältaktörernas förtroende för dennes värdering och praktisering av journalistiska principer. Dessa principer, som utgör en viktig del i den journalistiska kapitalbasen har vuxit fram under 1900-talet i symbios med det demokratiska statsskicket (Thurén 1988, Hadenius och Weibull 2005). Mediernas roll är nödvändig i en demokrati för att ge medborgarna den information de behöver för att fatta gemensamma beslut. Till de journalistiska principerna hör också att granska makten och avslöja maktmissbruk och andra oegentligheter. Flera studier visar enligt Hvitfelt att majoriteten av svenska journalister menar att granskningsuppgiften är journalisternas viktigaste uppdrag (Hvitfelt 2002). För att det demokratiska uppdraget skall vara möjligt ställs närmast ouppnåeliga krav på journalistiken i termer av objektivitet, saklighet, allsidighet och sanning (Thurén 1988, Hadenius och Weibull 2005). Detta förutsätter att journalisterna står självständiga gentemot tänkbara intressenter som medieorganisationens ägare, källor, annonsörer och makthavare i samhället. Lojaliteten visas enligt den journalistiska rationaliteten till uppdraget, medan självständighet och oberoende intas gentemot arbetsgivaren. För att upprätthålla sin journalistiska legitimitet kan det krävas att emellanåt demonstrera det oberoende.

I den journalistiska rationaliteten ligger också den högt skattade värderingen av publicering och offentliggörande, det vill säga journalistikens mål. Det kan förstås som den journalistiska ambitionen att informera och avslöja, men också den höga värderingen av att en nyhet får spridning. Spridning är ett uttryck för att nyheten är värdefull. Spridning bygger legitimitet och trovärdighet åt både medieaktören och mediet. Det råder en stark föreställning om vikten av att vara först med en nyhet som sedan sprids. Det skänker en alldeles särskild legitimitet och ära till den journalistiske upphovsmannen som 'gjorde scoopet'. Att 'hålla på en nyhet', som man har fått kännedom om, det vill säga inte publicera en nyhet som fått fram anses rasera förtroendet för mediet som oberoende (Thurén 1988). På det sättet uttrycks en form av konkurrens som är typisk i den journalistiska rationaliteten. Viktiga grundstenar i byggandet av journalistiskt kapital



utgörs av avslöjanden, spridning och snabbhet. Men det relaterar också till kvaliteten på innehållet av informationen och de makthavare och fenomen som avslöjandet gäller. Liksom, hur dramaturgiskt framgångsrikt nyheten förmedlas.

### **Mediologik som metod**

Journalistik kan också förstås som en metod (Strömbäck 2004). I den meningen kan mediologik som begrepp förstås som "det medieinnehåll som följer av ett mediums format, organisation, interna arbetsvillkor, normer samt behov av uppmärksamhet" (Strömbäck 2004:130). Mediologik har blivit ett allmänt vedertaget begrepp som jag förstår omfattar en uppsättning normer för medieaktörernas hantverk. Den ingår därmed som en delmängd i den journalistiska rationaliteten men syftar framför allt till en samling verktyg för att nå publikens/läsarnas/tittarnas uppmärksamhet. Effektivisering av det journalistiska arbetet har inneburit framväxt och införandet av rutiner, allmänt vedertagna praktiker, arbetsdelning och professionalisering<sup>18</sup> institutionaliserats enligt 'standard operating procedures' (Gans 1980, Petersson och Carlberg 1990, Sahlstrand 2000). I rutinerna ligger förhållningssätt till källor, undersökta objekt, form för rapportering och organisering av arbetet. Professionaliseringen av journalistyrket utövande i kombination med en rörlig arbetsmarknad för journalister innebär att en reporter, ny på en redaktion, ofta från dag ett kan fungera i arbetsorganisationen eftersom arbetet är sig så likt överallt. Samtidigt skall sägas att flöde mellan medieformat, att gå från press till tv, ställer krav på kunskap om och anpassning till skillnader i medieformat. Det är exempelvis skillnad på vilka nyheter som kvalificerar sig som lämpliga i DIs papperstidning eller TV4 Nyheternas tv-sändningar, liksom hur nyheterna presenteras, trots att de båda organisationerna arbetar nära, har möjlighet att ta del av varandras material och till och med delar lokaler.

### **Mediologisk nyhetsvärdering**

De flesta nyhetsmedier uppträder samstämmigt i värderingen av vad som är en nyhet. Dock kan deras respektive vinkling och

---

<sup>18</sup> Enligt Hvitfelt innebär den påstådda professionaliseringen av journalistkåren sammanfattningsvis att de har mer kvalificerad utbildning, att deras kunskaper om de områden de bevakar har ökat, att de bättre förmår utnyttja de olika medieformatens respektive egenskaper, att de har lättare till att anpassa sig till olika arbetsuppgifter, att de blivit självständigare, samt att mediernas, och därmed journalistiken makt har ökat. (se Hvitfelt 2002)

perspektiv variera. Forskning om nyhetsvärderingen visar dessutom stora likheter mellan olika västerländska länder som USA och Sverige (se Strömbäck 2004:121 för genomgång). Några av de faktorer som bidrar till att en händelse anses 'nyhetsmässig' enligt den amerikanske medieforskaren McManus (1994) att:

- Det skall vara en händelse med tidsmässig närhet, det vill säga att den är ny eller aktuell.
- Det skall finnas en geografisk närhet till publiken.
- Det skall upplevas som viktigt, innebära någon form av konsekvens.
- Det skall innehålla 'human interest' och väcka känslor hos publiken och beröra den.
- Det skall ha inslag av elitorientering, de inblandade skall vara välkända, helst både den/dem det handlar om och att källorna utgörs av elitpersoner.
- Det skall vara ovanligt eller avvikande, osannolikt eller förvånande.
- Det skall innehålla någon form av konflikt.
- Det skall ha visuell kvalitet, gå att illustrera med bilder.
- Det skall vara underhållande, ge någon slags omedelbar belöning i form av ett leende, skratt, ironi eller nyfikenhet.
- Det skall vara en aktualitet, det vill säga att det redan finns ett publikintresse för frågan eller händelsen.

Forskning om svenska nyheter tillägger att händelsens moraliska värde skall delas av journalisten och publiken och nyheten ska gärna vara negativ i någon bemärkelse (Hvitfelt 1985) och dessutom dramatisk (Hvitfelt 1989:181). Enligt rapporten Goda Nyheter (Bjur 2006) tenderar ekonomiska nyheter att vara något mindre negativa än allmänna nyheter.

Ju fler av förutsättningarna som är uppfyllda, desto större chans att det resulterar i en publicerad nyhet på förstasidan. Inbyggt i medielogiken finns ett krav på nya nyheter, nya dramaturgiska brytpunkter och omväxling vilket innebär en ständig pendlingsrörelse i medierapporteringen: "kravet på nyheter, omväxling och dramaturgiska brytpunkter ger medieföljetongen en fram- och tillbakaväxande egendynamik." (Strömbäck 2004:99). Ett pågående skeende uppmärksammas då det inträffar någonting dramatiskt och det som tidigare hänt kan då återges som bakgrund till den inträffade händelsen (Gans 1980).

Professionaliseringen av yrket har bidragit till en likriktning där fler redaktioner uppmärksammar samma sak. Detta är också

ett uttryck för en institutionaliserad struktur i fältet där den enskilde journalisten eller redaktionen har begränsad makt att påverka vad som blir nyhet. "Rådande normer, tidsbrist och kommersialisering gör att de är tvingade att koncentrera sitt arbete till begränsade områden med stark genomslagskraft" (Hadenius 1997: 148). Däremot har de fortfarande handlingsutrymme att bestämma hur nyheten presenteras (Hadenius 1997, Strömbäck 2004). Det journalistiska kapitalet reflekteras i listan över faktorer som bestämmer nyhetsvärderingen. Ju mer intressant elitperson som nyheten rör eller nyheten har som källa, desto större kapital genereras.

### **Mediologiska berättarverktyg**

I det journalistiska uppdraget ingår att sammanfatta en händelse eller ett fenomen på ett begränsat, ofta litet utrymme, under tidspress på ett sådan sätt att det lockar och behåller en publik. Under dessa villkor har en journalistisk berättarstil utformats, "som en gemensam nämnare för såväl rörliga bilder, muntlig framställning som skriftspråk" (Petersson och Carlberg 1990:99). Andra fält, som exempelvis akademins och stadsapparatusens, tar intryck och låter sig influeras (Petersson och Carlberg 1990). Journalistik är en berättarmetod som innefattar ett antal tekniker eller verktyg. Exempel på sådana är etikettering (att med få ord fånga någonting som ofta är mycket större) och vinkel (fungerar som en krok att hänga upp en berättelse på; Petersson och Carlberg, 1990). Medierna berättar för att fånga och behålla publiken och har för det ändamålet utvecklat en effektiv dramaturgi (McCartney 1987)<sup>19</sup>. Några vanligt förekommande dramaturgiska tekniker för att hantera praktiken och locka publiken är: förenkling, tillspetsning, polarisering, intensifiering, konkretisering, personifiering och stereotypisering (se Hernes 1978, Strömbäck 2004). Sammantaget används de i syfte att göra en händelse mer begriplig och samtidigt intressant för läsaren. De används för att illustrera, tydliggöra och åskådliggöra händelser och fenomen, som ofta är abstrakta och komplexa till sin karaktär. Skulle en händelse inte låta sig berättas enligt dessa verktyg är det stor risk att händelsen inte blir en nyhet.

Alla medier har sin utformning, tidningarna och tv-programmen har en satt struktur för var olika nyheter skall placeras in

---

<sup>19</sup> Teoretiska ramar för att analysera mediernas produktion som narrativ, drama och underhållning är centrala inom masskommunikationsforskningen (McCartney 1987).

och utifrån vilka kriterier. Det innebär att ekonomirelaterade nyheter hamnar under rubriken ekonomi. Det innebär också att varje tidning varje dag måste ha en förstanyhet, kvällstidningarna en löpsedel, nyhetsprogrammet Aktuellt en första huvudnyhet. Detta oavsett vad som egentligen har hänt. Mediedramaturgin drivs hårdare som en konsekvens av stramare ekonomiska villkor, och blir ett uttryck för en tydligare marknadsstyrning (Hvitfelt 2002). Vid ökad konkurrens om annonsörerna pressas berättarteknikerna för att fånga uppmärksamhet hos publiken. Förväntningar om vad den stora publiken (eller de relevanta målgrupperna) lockas att läsa, se och höra och kopiering av de mest framgångsrika kommersiella mediernas recept formar mediernas dramaturgiskt likartade utbud (McManus 1994).

### **Tolkande entreprenörer i händelser**

Medieforskare har konstaterat hur fiktion och fakta som tidigare haft sina respektive berättarformer, nu blandas i nya programformat (Ekström och Eriksson 1988, Edin 2005). Traditionell nyhetsuppläsning kompletteras med dramaturgiska grepp från 'granskande journalistik' (iscensättning och kommentering). Sedan mitten av 80-talet har nyhetsrapporteringen alltmer övergått i vad som kallas en 'tolkande journalistik', som ägnar mer utrymme åt att kommentera nyheterna, vilket har inneburit ökad publikorientering samtidigt som ambitionen att fungera som granskare av makthavare och informatör till allmänheten finns kvar (Petersson et al 2005). Exempel på iscensättning är när en journalist i Aktuellt intervjuar en annan journalist om ett nyhetsinslag i samma program. En sådan metod ökar journalistikens möjligheter att själva, medvetet eller omedvetet, agera som "entreprenörer av händelser" (Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004). En del i samma utveckling är hur affärstidningarna tenderar att göra alltmer egna 'analyser' av skeenden (se Grafström 2006). I nyhetsbedömningen är dramatiska händelser och händelseförlopp eftertraktat (Gans 1980) och i bearbetningsprocessen av nyheten tillför journalister 'så mycket som möjligt av denna vara', medieaktörerna förstärker de nyhetsmässiga egenskaperna i en händelse eller fenomen (Hvitfelt 2002:17) som en del i tolkningen.

### **Kommersialisering och mediekonvergens**

Mediers olika form, teknik med mera ger olika förutsättningar för berättande. Till viss del skiljer sig alltså dramaturgin och medielogiken åt mellan olika medier. TV brukar lyftas fram som

det yttersta känslomediet som förmedlar budskap med ljud, ljus och rörliga bilder till flera sinnen samtidigt. I kommunikationsaktiviteten är tittaren relativt passiv. Texter däremot lämpar sig bättre för redogörelser av komplexa skeenden och analyser där läsaren kan konsumera texten i sin egen takt, gå tillbaka och läsa om, osv. Därmed är mottagaren, här läsaren, mer aktiv i konsumtionsaktiviteten. Med medielogiken har mediet som sådant, dess tekniska förutsättningar etc., blivit viktigare för budskapet än innehållet. Redan på 60-talet formulerade den kanadensiska medieforskaren McLuhan att, "the media is the message" (McLuhan 1964). De tekniska förutsättningarna i kombination med kommersiellt hårdare villkor ger den hårddragna slutsatsen hos Bourdieu att kommersiell TV är predestinerat att underhålla, eftersom all seriös eller komplex information är tekniskt och ekonomiskt omöjlig att kommunicera via det mediet (Bourdieu 1998). Avsändare får anpassa budskapet efter vilket media som lämpar sig bäst.

Samtidigt pekar medieforskningen i början av 1990-talet på att det pågår en mediekonvergens, där olika medier blir mer likriktade i såväl innehåll som form. Många medier väljer att kopiera de framgångsstrategier som de kommersiellt mest framgångsrika valt och detta gäller inte minst nyhetsjournalistiken (se McManus 1994 om den marknadsstyrda journalistiken, Björnsson och Luthersson 1997).

Mediekonvergensen sker i viss mån över de tekniska medieformatgränserna, mellan exempelvis tv och press, men är tydligare inom respektive medieformat. Kultur- och medieekonomiforskaren Dag Börkegren menar att kommersialiseringen av nyhetsmedierna har drivit fram en enkelriktning av såväl produktionsprocess som innehåll och presentationsteknik (Börkegren 2001). En del i denna likriktning har inneburit att även nyhetspresentationen närmar sig underhållning (Postman 1985) som ett sätt att locka och behålla publiken. Formen och presentationen av innehållet ges större utrymme och vikt i jakten på uppmärksamhet. Humor och underhållning har blivit viktigare i presentationen av innehållet. Följden blir att människor föredrar att ägna sin uppmärksamhet åt händelser som görs lika 'lättsmälta' som olika former av underhållning (Altheide och Snow 1979, Postman 1985). Medieforskare som Bob Franklin, menar att nyheter har blivit en del av underhållningsindustrin, högt sensationsvärde och därmed uppmärksamhetsvärde prioriteras före nyheter med vikt och relevans för publiken (Franklin 1997, Hvitfelt 2002). Användarforskning inom

mediekonsumtion visar att politisk mediekonsumtion motiveras med 1) orientering och för att söka information, 2) som underhållning, tidsfördriv, spänning eller verklighetsflykt, 3) vanemässig, vardaglig rutin, 4) för behov relaterade till personlig identitet och social interaktion (se Hvitfelt 2002:9). Även om den journalistiska rationaliteten har sin bas i journalistiska principer och ideal tas stor hänsyn till ovanstående mediedramaturgi i nyhetsproduktionen.

I spåren av kommersialiseringen och därmed den upptrappade kampen om publikens uppmärksamhet har bilder generellt kommit att ta större utrymme även i traditionella pappersmedier. Detta ses som ett uttryck för vårt visuella samhälle (Messaris 2001). Den visuella kommunikationen är inte lika lätt att bemöta som den skrivna. Konsekvenserna av bildbaserad kommunikation är att idéerna inte längre är lika centrala och istället ökar betydelsen av interpersonell attraktion och identifikation (Messaris 2001) eller 'image' (Postman 1985). Med en sådan utveckling är personifieringen etablerad i nyhetsmedierna.

Till detta avsnitt om mediekonvergensens utveckling skall dock påminnas om de olika mediernas skillnader i målsättning, målgrupp, ekonomiska, tekniska och politiska villkor. Och därmed också dess betydelse för mediernas olika uttryck. Mediekonvergensen kan ses som tendenser men fortfarande råder nyanser, och mer, i nyhetsrapporteringens olika utformning.

Inför presentationen av fallstudien om interaktionen mellan en företagsledare och medieaktörerna inom börsbolagsfältet kommer först en redogörelse av kunskapsläget inom forskning om konstruktioner av företagsledare generellt och konstruktioner av företagsledare i mötet med medierna att nedan presenteras.

## 3. TIDIGARE FORSKNING

### 3.1. FORSKNING OM KONSTRUKTIONER AV FÖRETAGSLEDARE

Det här projektet ansluter till forskning om konstruktioner av företagsledare. Nedan ges en kortfattad genomgång av den rätt omfattande forskningstraditionen. Först återges hur företagsledare konstruerats utifrån föreställningar om dem *i allmänna termer*, det vill säga föreställningar om vad de gör, vilka de är och hur de ser ut. Sedan följer ett avsnitt som redovisar det aktuella kunskapsläget med avseende på konstruktioner av företagsledare *i mötet med medierna*.

#### 3.1.1. KONSTRUKTIONER AV VAD FÖRETAGSLEDARE ÄR

Som företeelse dyker företagsledarna upp i samband med den industriella revolutionens utveckling i England i slutet av 1700-talet och början av 1800-talet. Tidigare hade den som ägde och den som ledde företaget ofta utgjorts av en och samma person, men under 1900-talet utvecklades företagsledarens roll som position och profession, skild från ägarrollen (se Kallifatides 2002 idéhistoriska genomgång av framväxten av företagsledarens arketyper). Forskning som studerar företagsledare inleds i början av 1900-talet och växer under seklets gång till ett brett fält med många teoretiska ansatser. Forskningsfokus växlar mellan ledares karaktärsdrag, arbetsuppgifter och företagsledares interaktion med andra aktörer inom och utanför den egna organisationen.

Konstruktionen av företagsledare är starkt kopplad till positionen som företagsledare. Trots positionens vikt anger den svenska lagstiftningen relativt knapphändigt vad en företagsledares uppdrag är, och inte alls om kvalifikationer och erforderliga erfarenheter för uppdraget. I Aktiebolagslagen står att i publika aktiebolag *skall* en VD<sup>20</sup> utses, och att VD ansvarar för den löpande förvaltningen (ABL). Det är enligt lagstiftaren

---

<sup>20</sup> Jämför privat ägda aktiebolag där en verkställande direktör *kan* utses (ABL)

funktionellt att en person är övergripande ansvarig (Sjöstrand 1998), men någonting mer om vem den personen är, vilken kompetens han eller hon bör besitta<sup>21</sup> eller vad hans eller hennes uppdrag är framgår inte. Positionen som VD utgör dock i sig en maktbas för VD. Det råder en allmän föreställning om att företagsledare i ett enskilt bolag har stort inflytande, ett inflytande som är direkt kopplat till positionen (Tyrstrup 1993) och därmed ger företagsledaren en institutionell karaktär (Sjöstrand och Holmberg 1992). Ur en positivistisk kunskapssyn har forskningsintresset framför allt legat på individens karaktärsdrag, och betraktar vissa individer, av naturen givna, som mer eller mindre lämpliga ledare. Med en socialkonstruktionistisk ansats ses ledarskapet som ett relationellt fenomen där ledarskap skapas i en social process mellan ledare och ledda. Båda ansatserna har gett upphov till långa forskningstraditioner som kan betraktas som forskning om konstruktioner av företagsledare.

### 3.1.2. FÖRESTÄLLNINGAR OM VAD FÖRETAGSLEDARE GÖR

De tidiga studierna om företagsledare utfördes av män som själva hade erfarenhet av att vara verksamma som företagsledare. De hade ett normativt anslag för hur företagsledare borde arbeta (Koontz 1980). Företagsledare skulle bidra med effektivitet enligt vetenskapliga metoder, så kallad scientific management, (Taylor 1911) och rationell administration (Fayol 1916). De betonade aktiviteter som analys, planering och uppföljning, beslutfattande och ordergivning samt hierarki, arbetsdelning, specialisering och systematik i det företagsledande arbetet (Fayol 1916, Durkheim 1933, se Tyrstrup 1993 för genomgång). Management förstås både en position och en aktivitet, där organisationen kan betraktas som ett system där företagsledaren sitter i toppen av hierarkin och koordinerar kommunikation, samarbetet och vision (Barnard 1938).

I början av 50-talet kom Carlsons klassiska studie "Executive Behaviour" (1951) att inleda en forskningstradition kallad "Nature of Managerial Work" som undersökte vad företagsledare de facto gjorde med sin tid (Tyrstrup 1993, Sjöstrand et al 1999). Carlsons studie kategoriserade arbetet efter tre områden,

---

<sup>21</sup> I ABL framgår att VD inte kan vara underårig, i konkurs, ha förvaltare eller näringsförbud. VD måste också vara bosatt inom Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (ABL 1975).



tidsanvändning, kontakter och typ av handlagda ärenden (Carlson 1951). Resultaten visade på tydliga avvikelser från tidigare forskning om vad företagsledare borde, eller förväntades göra med sin tid och vad de faktiskt gjorde. Bland annat fann han att de ägnade mindre tid och strategisk planering och beslut och mer åt möten, samtal och lösningar på kortsiktiga operativa problem. Forskning om vad företagsledare gör fick många efterföljare med varierande forskningsfrågor (Stewart 1967; 1982, Mintzberg 1973, Kanter 1977, Kotter 1982, Maccoby 1982, Hales 1986, Holmberg 1986, Tyrstrup 1993, Tengblad 2000). Resultaten från de olika studierna visade likheter i slutsatser om karaktären på företagsledares arbete så som fragmentiserat, varierat, ofta oförutsägbart, reaktivt utan tid till reflektion och präglad av det lokala och tillfälliga i situationen, samt långa arbetsdagar (se Hales 1986, Yukl 2006).

Dessutom pekade flera av resultaten på de påtagliga avvikelser som föreligger mellan de tidiga studierna om företagsledares arbeten och de empiriska studierna om vad företagsledare faktiskt gör (Carlson 1951, Stewart 1967:1982, Mintzberg 1973, Tyrstrup 1993). Taylors, Fayols, Barnards och andras arbeten ingick i konstruktionsprocessen av företagsledare samtidigt som företagsledare inte gjorde allt det där som beskrevs.

Forskarna förklarade avvikelserna dels i bristfällig metodologi (se Tyrstrup 1993). Det kan vara svårt att utifrån den metod som förelåg, exempelvis genom direktobservationer, mäta företagsledares intellektuella arbete (Koontz 1980). Men förklaringar låg också i själva utgångspunkterna för forskningsansatserna (Mintzberg 1973).

Forskningsfokus som dittills varit helt fokuserat på den individuella ledaren, riktades nu till samspelet mellan ledaren och de ledda, en forskningsutveckling kallar Human Resources, som hade sin grundföreställning i att personalen var företagets viktigaste resurs (se Tyrstrup 1993 eller Yukl 2006 för genomgång). Intresse väcktes för ledarens stil, egenskaper och förmåga att stimulera, utveckla och optimera personalens insatser.

Forskarna började ifrågasätta i vilken utsträckning företagsledaren självständigt styrde verksamheten. Omvärldsfaktorer i kontext och situation som låg utanför företagsledarens kontroll, uppmärksammas och betonades för förståelsen av företagets utveckling (ex March and Simon 1958, Cyert and March 1963). Studier om makt (Croizer och Friedberg 1977, Pettigrew 1985, Pfeffer 1992) problematiserade företagsledares handlingsut-

rymme. Detta ledde till slutsatsen att företagsledares inflytande var begränsat och företagsledarens betydelse för resultatet överbetonas på bekostnad av omvärldsfaktorer (Pfeffer och Salancik 1978, Holmberg 1986, Sjöstrand et al 1999).

### 3.1.3. KONSTRUKTIONER OM FÖRETAGSLEDARENS BETYDELSE

Inom forskningen har diskuterats vilken betydelse den individuella företagsledaren har för företagets framgång eller misslyckande. Den dominerande inställningen ifrågasätter företagsledarens starka ställning som förklaringsfaktor för företagets verksamhetsresultat och menar istället att omvärldsfaktorer som företagsledaren inte rimligen kan påverka har underskattats i forskningen (ex Pfeffer och Salancik 1978, Meindl et al 1985, Sjöstrand 1997). Idén om att ledarindividen har en unik och avgörande betydelse för företagets resultat har starkast ställning i populärvetenskaplig - och managementlitteratur (Furusten 1996) - snarare än inom forskningsfältet.

Med individen som utgångspunkt blir personen en viktig förklaringsfaktor i föreställningar om företagsledarens betydelse (se Kets de Vries 1984: 1993), och med det följer uppfyllandet av företagsledardygder som effektivitet och duglighet (Gustafsson 1992). Företagsledare förstärker den betydelse de tillmäts genom att tala om sig själva i termer av betydelsefulla, de deltar på så sätt i konstruktionen av sig själva, det är dessutom svårt att mäta en företagsledares duglighet, varför ett sätt är för företagsledare att genom prat förstärka föreställningen om sitt inflytande (Sjöstrand 1998). Det är svårt att avgöra i vilken grad ett företags resultat beror på excellensen hos dess ledning eller mer generella ekonomiska och organisatoriska omständigheter som ledningen inte råar på (March och Simon 1958). Inte sällan skylls dåliga prestationer på yttre omständigheter och bra prestationer förklaras med ledningens kvalitet (Salancik och Meindl, 1984).

### 3.1.4. FÖRÄNDRAD SYN PÅ UPPDRAGET

Med andra utgångspunkter för forskningsfrågorna kunde forskarna se företagsledare som bärare av en rad andra uppgifter än tidigare, som rörde exempelvis att skapa företagskulturer (Frost 1985), mening (Weick 1995), kultur - och meningsskapare (Smircich and Morgan 1982) och förutsättningar för lärande (Argyris och Schön 1978, Björkegren 1989). Även andra arenor

där företagsledaren utövade ledarskap som tidigare inte synliggjorts uppmärksammades (Sjöstrand et al 1999), exempelvis inom familjens sfär (Karlsson Stider 2000) och i det organisatoriska dagliga småpratet (Ekman 1999).

Under de senaste decennierna har det skett en förändring i synen på vad som ingår i företagsledarens uppdrag. De ideala föreställningarna har gått från chefskap till ledarskap, nedtoning av beslutsfattande till betoning på kommunikation och kreativitet (Holmberg 2005). Företagsledarnas uppmärksamhet har riktats från produktionsledning till att vara pedagog och kommunikatör (Brodin et al 2000, Tengblad 2000). Holmberg sammanfattar utvecklingen med hur "sjuttioalets managementteori med rötter i systemtänkande ersattes av åttiotalets normativa fokusering på delade värderingar, kultur och kvalitet. Med nittioalets kom marknadsrationalismen och en extrem personifiering av ledarskap, strömlinjeformad projektorganisering och finansiellt utformade belöningsystem" (Holmberg 2005). Personifiering bidrar till att ge företagsledaren som individ en unik ställning (Sjöstrand 1997). 50 år senare gjordes en uppföljning av Carlsons studie, som visade på några stora förändringar i företagsledarens kontext: det geografiska rummets expansion, intresseförskjutning med avseende på makt från stat och branschorganisationer till aktiemarknaden, framväxten av nya ledningsformer som baseras på delegering och övergripande ansvar och det personliga mötets centrala roll (Tengblad 2000). Aktiemarknadens aktörer, inklusive medierna, är den intressegrupp som ökat sitt inflytande mest. Mycket av företagsledarens tid går åt till möten och förberedelser inför möten med den gruppen, som i Carlsons studie var så försumbar att den inte nämndes. Public Relationsområdet var viktigt redan för femtio år sedan, men då handlade det om VDs kontaktytor med myndigheter, kommuner och branschorgan. Idag handlar det om massmedierna, företrädare för aktiemarknaden och diverse andra externa företag (Tengblad 2000:24). Fortfarande ägnar VDar mest tid åt att samla information och en fjärdedel av VDs tid går åt att informera, det har därmed skett en "förskjutning från att aktivt styra till att företräda organisationer" (Tengblad 2000:26). Medialiseringen verkar ha fått genomslag i föreställningar om vad företagsledare gör, och den därmed ökande personifieringen indikerar att företagsledarens visuella framställning verkar vara viktig för konstruktionen av företagsledare. Hur ser då den alltmer uppmärksammade personen, företagsledaren ut? Vilka konstruktioner råder om vem VD är och vad VD lever för liv?

### 3.1.5. KÖNSBLINDA KONSTRUKTIONER AV FÖRETAGSLEDARE

Vid studerandet av bilder, beskrivningar och statistiska sammanställningar av börsbolags-VDar framträder en relativt samstämmig bild; en bild av män. Gruppen företagsledare är en påfallande könssegregerad yrkesgrupp. Konstruktioner om hur de ser ut handlar om konstruktioner om kön och ledarskap. Eliten av börsbolags-VDar kan betraktas som den sista manliga bastionen i samhället där den professionella trovärdigheten i hög grad baseras på utpräglat manliga uttryck (Lindqvist 1996) och män i "storföretag är inte endast allt de som de "stagnerade" (männen) inte är - flexibla, dynamiska, uppbrottsbenägna - utan också motsatsen till allt som definieras som kvinnligt" (Lindqvist 1996:26). Det faktum att de allra flesta företagsledare är män bidrar till att forskningen i stor utsträckning varit könsblind.

Under 70-talet växte en rörelse av kritik fram mot vad som ansågs vara könsblind ledarskapsforskning (Kanter 1977). Flera översikter om kön och ledarskap (Marshall 1984, Wahl 1992, Calas och Smircich 1996) betonar hur könsneutralt perspektiv i ledarskapsforskning inte tillmäter kön någon betydelse för fenomenet ledarskap. En feministisk forskningsinriktning började ställa frågor kring konstruktionen av företagsledare utifrån ett könsperspektiv. Under 80-talet ställdes frågor om varför det var så få kvinnliga chefer och forskarna identifierade strukturer och processer som skapade olika villkor för män och kvinnor i karriären (Kanter 1977, Wahl 1992). Under 90-talet kom forskningen att inbegripa dekonstruktioner av begrepps om ledarskap, manlighet och kvinnlighet (Wahl et al 2001, Holgersson 2003). Flera forskare påpekar hur konstruktioner av ledarskap och konstruktioner av manlighet är nära besläktade (Collinson och Hearn 1994:1996, Calás och Smircich 1996). Det har i litteraturen framstått som självklart att chefer är män, och att manlighet och ledarskap inte behöver problematiseras (Wahl 1992). Under slutet av 1900-talet utvecklades en forskningsinriktning på män och maskuliniteter som bland annat identifierade ett antal manlighetsdiskurser (se Collinson och Hearn 1994 för genomgång). Ur ett idéhistoriskt perspektiv kan 1900-talets olika arketyper av ledarideal också ses som arketyper av mansideal, där företagsledare är maskulint könsmärkt men manlighet är också företagsledaremärkt (Kallifatides 2002). I ett feministiskt perspektiv är manligt och kvinnligt konstruerade i

relation till varandra, i många avseenden som varandras motsatser där det manliga dessutom är överordnat det kvinnliga (Hirdman 1988). När ledarskapskonstruktioner har starka symmetrier med manlighetskonstruktioner uppstår en paradoxal situation för kvinnliga ledare eftersom kvinnlighet konstrueras i motsats till manlighet (Wahl 1992, Wahl et al 2001). Genom att vara i minoritet får kvinnliga företagsledare större synlighet, på gott och ont (Cooper och Davidson 1984). De måste hantera de stereotyper av kvinnliga ledarbilder som finns i organisationer, som förföriska, moderliga eller militanta (Cooper and Davidson 1984), som maskot eller järnlady (Kanter 1977). Det kvinnliga ledarskapet betraktas då som ett komplement till det 'normala' manliga ledarskapet. Exempel på föreställningar om vad det komplementära kvinnliga ledarskapet kan tillföra är "större förmåga till empati, andra värderingar och erfarenheter, större tilltro till sin intuition" m.m. (Wahl et al 2001). I konstruktionen av kvinnliga ledare skapas förväntningar på någonting annat, avvikande eller kompletterande, till normen om företagsledare.

### 3.1.6. VDS VISUELLA UTTRYCK

Holgerssons (2003) studie av rekrytering av VDar visar på hur vissa män tenderar att se företagsledare i andra män, men inte i alla. Denna bild skapas och reproduceras i rekryteringsprocesserna och resultatet är att företagsledare hämtas ur en relativt begränsad, homogen skara män (Holgersson 2003). Företagsledares arbete präglas av osäkerhet, kommunikation och hängivenhet (Kanter 1977) och ett sätt att hantera, och minimera osäkerhet är att eftersträva konformitet i rekryteringen och återskapandet av företagsledare. Något som kommer till uttryck i att yrkeskåren av företagsledare i stora svenska börsbolag är homogen. Statistik för åren 1999-2002 visar att av börsens ca 330 bolag hade mellan två och fem en kvinnlig VD (Sundin och Sundqvist 2002). Holgerssons studie av vad styrelseordföranden som rekryterade VDar tyckte var viktiga faktorer i kravprofilen vittnar om börsbolagsrationalitetens föreställningar om företagsledare (jämför Sjöstrand och Petrelius 2002, Holgersson 2003). Kollektivt förankrade föreställningar om företagsledare är att de helst inte ska vara över 50 år när de påbörjar ett VD-uppdrag. De skall ha ett bra 'track record' och därmed visat vilka resultat de är kapabla att åstadkomma. De har någon form av akademisk utbildning, företrädesvis inom

ekonomi eller teknik, eller branschspecifik naturvetenskaplig inriktning. De ska ha dokumenterad erfarenhet och kunskap om affärer och affärsmannaskap. De ska vara hederliga, kunna skapa förtroende och trovärdighet kring sig själva och sin verksamhet. Lojalitet förväntas mot ägare, företag och anställda. Det anses viktigt att ha bra nätverk, inte minst för att själva kunna rekrytera bra folk.

Vidare har utseendet betydelse. Lindqvist talar om den förtroendeingivande kroppen i sin analys av näringslivets herrar (1996). Kroppen utgör enligt honom ett viktigt signalinstrument att jämföra med ord och skrift. Ansiktsuttryck och kroppsspråk skall tala om kontroll, tillförsikt och harmoni (Lindqvist 1996:217). Företagsledaren förväntas kunna hålla isär det inre och det yttre, och exempelvis kontrollera sina känslouttryck (Lindqvist 1996). Men till det kroppsliga uttrycket hör också förväntningar om inre sinnestämningar där företagsledare inte ägnar sig åt grubblerier och vankelmod utan istället har ett positivt tänkande där hinder och problem är till för att överkommas och lösas (Lindqvist 1996). Med Cohen, March och Olsens (1972) formulering: företagsledare representerar ett slags "vandrande lösningar som söker problem" (se Sjöstrand 1998 om ledningsfilosofier). Utseendemässigt för sig företagsledaren som för att signalera kontroll, "Den moderna maktens legitimitet i allmänhet, men i synnerhet den ekonomiska myndigheten, konstrueras via den borgerligt maskulina uniformen: mörk kostym, vit skjorta, slips - gediget utan prål, kortklippt och välrakat." (Lindqvist 1996:218). Personen skall inte vara extrem på något sätt utan i stället företräda måttlighet i allt från kläder och frisyra till skäggväxt (Holgersson 2003, Lindqvist 1996). De skall vara propra, välklädda, snygga men inte slarviga eller glättiga. I slutet av 1990-talet dök det upp unga företagsledare med helt andra kläder, fleecetröjor och kortbyxor, som då kunde tolkas som företrädare för en annan typ av ledarskap eller ledaruppdrag (Sevón 2003). De skall vara socialt accepterade och i näringslivet innebär det enligt Holgersson socialt accepterade enligt borgerliga normer vad gäller beteende och utseende. Det handlar om att anamma en borgerlig ideologi om att sträva efter framgång utan att denna framgång framstår som oförtjänt (Holgersson 2003:180). Framgång i ekonomiska termer skattas högt inom näringslivet och stor beundran råder för den som skapar sin egen ekonomiska framgång, 'the self made man'. Tingen och ägandet innebär någonting meningsfullt och

betydelsefullt inom den ekonomiska eliten (Lindqvist 1996) vilket är en reflektion av deras värdering av det ekonomiska kapitalet.

Till företagsledaren hör också en familj. Familjen utgör en viktig delkomponent i att göra människan 'hel' enligt en rekryterande styrelseordförande (Holgersson 2003). I den helheten ingår ett stabilt familjeliv med en partner (underförstått hustru, eftersom företagsledaren är en heterosexuell man) och barn som är förstående och högtoleranta (Holgersson 2003:180) till den lojalitet som företagsledaren känner och uttrycker i sitt uppdrag genom bland annat långa arbetsdagar och att vara konstant tillgänglig för jobbet. Konstruktionen av arbetet kräver i princip att företagsledaren har en hemmafru till att sköta livet utanför arbetet (Kanter 1977). Företagsledare är arbetsvilliga och har stor arbetskapacitet, vilket kräver god fysik för att klara det pressande arbetet. De hårda arbetskraven med långa dagar osv. skall inte ses som ett prestationskrav men ett krav på lojalitetsyttring till arbetsgivaren (Kanter 1977).

Företagsledare så som de presenteras i affärsmedierna kan tolkas som en reproduktion av en viss typ av manlighet (Berglund 1999). Det finns inom den ekonomiska elitens gruppering inget utrymme för avvikare. Sådana som sänder oklara signaler om tillhörighet och ideologi. "Oklara signaler skapar osäkerhet i den överkänsliga högriskmiljön och det är inget som gynnar affärerna. Det är sannolikt därför denna elit – som märkligt nog ofta är originalitetens största tillskyndare i retoriken – uppträder som om de vore stöpta i samma form" (Lindqvist 1996:220).

I möte med medierna är både text och bild, och viss mån även ljud viktiga verktyg i konstruktionsprocessen. Hur företagsledare beskrivs, citeras, presenteras, avbildas och låter i medierna har betydelse. Vad det närmare har haft för konsekvenser för konstruktioner av företagsledare inom forskningen tas upp nedan.

## 3.2. KONSTRUKTIONER AV FÖRETAGSLEDARE I MÖTET MED MEDIERNA

### 3.2.1. MÖTET MELLAN FÖRETAGSLEDARE OCH MEDIER – ETT UNGT FORSKNINGSFÄLT

Mediernas aktörer och institutioner blir viktiga deltagare i konstruktionsprocessen av företagsledare under senare delen av

1900-talet. De förekommer varken som arena eller aktörer i Carlsons studie (1951) men tar stor plats i Tengblads femtio år senare. Då utgör företagsledares kontakter med medierna en av den kraftigast växande kategorin (Tengblad 2000). Inom medieforskningen konstaterades redan 1990 i en studie om näringslivsjournalistik att företagsledare hade klivit in i strålkastarljuset, alternativt tvingats ut (Hvitfelt och Malmström 1990). Forskningsfältet om vad denna utveckling har inneburit för konstruktionen av företagsledare är dock fortfarande i sin linda. Medieaktörerna har, förutom att tillföra sina egna tolkningar och föreställningar till processen, även bidragit till deras spridning till andra grupper i samhället. Även om organisationsteoretiker har konstaterat att medierna upplyser allmänheten om händelser och frågor (Chen & Meindl 1991), och därmed påverkar olika intressenters intryck av företag (Fombrun 1996) så har de sällan intresserat sig specifikt för hur medierna företar sig denna uppgift (Deephouse 2000, Pollock och Rindova 2003, Rindova et al 2006).

### 3.2.2. ETT INSTRUMENTELLT PERSPEKTIV PÅ MEDIEAKTÖRERNA

Den litteratur som finns har inte sällan antagit ett instrumentellt perspektiv på massmedierna, där medieinstitutionerna betraktas som en möjlighet för företagsledare att bygga sin egen image (Rindova et al 2006) och rykte (Fombrun 1996). Khuranas forskning om rekrytering av VD:ar visar att styrelser i USA gärna söker en karismatisk VD som skall rädda företaget, och karismatiska VD:ar lämnar avtryck i medierna och identifieras genom medierna (Khurana 2002). Medierna utgör en arena att bedriva och synliggöra ledarskap samt att hitta och utvärdera ledare (se Khurana 2002, Sjöstrand och Petrelius 2002). I det instrumentella synsättet betraktas medieinstitutionerna också som riskfaktorer som måste hanteras och styras från företagets sida (Gruning och Hunt 1984), och med rätt strategi kan de bli till en tillgång (Fombrun 1996). Herman och Chomsky (1994) menade att stora organisationer har möjlighet att kontrollera massmedierna och omvända medieinstitutionerna till propagandamaskiner och att det journalistiska fältet inte står självständigt i förhållande till det fält det granskar och rapporterar om (jfr Benson och Neveu 2005, Bourdieu 2005b). Samtidigt visar empiriska studier att de sociala aktörer som inte vill vara med i



medierna betraktas och behandlas extremt fientligt av journalisterna som har handlingsutrymme vad gäller hur företag skall framställas och beskrivas (Petersson et al 2005, se exempelvis Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004). Organisationer kan därmed inte helt bestämma eller kontrollera hur rapporteringen om dem i mediernas skall se ut (Hadenius 1997, Strömbäck 2004).

Mediernas publicerade material utgör intressanta avtryck av samtida föreställningar och diskurser och lämpar sig därför väl som källor för innehållsanalys. Några exempel på det är analysen av fiktiva kvinnliga chefer i medier (Wahl et al 1998, Gillberg 1999). Medierna producerar kultur och utgör avtryck av aktuella frågor, och hur de formulerades av olika aktörer. Grünberg illustrerar i sin studie om VD-avgångar i börsbolag hur berättelserna om skeendet skiljer sig mellan exempelvis deltagarna i processerna och de som rapporterades i medierna. VD och andra parter får finna sig att placeras in i berättelser dramatiserade av medieaktörerna där de själva inte känner igen sig när medierna söker det dramatiska och undviker det komplexa eller nyanserade (Grünberg 2002). Exempel på medieinstitutionernas tendens att förenkla komplexa händelser genom polarisering studerades av Hellgren et al (2002). I mediernas rapportering om fusionen mellan Astra och Zeneca i brittisk och svensk press, kategoriseras och konstrueras företag och företagsledare som antingen vinnare eller förlorare. För de konstruerade vinnarna framställs fusionen som legitim och naturlig medan den för förlorarna framställs som hotfull (Hellgren et al 2002).

Forskning om hur företagsledare konstrueras i medierna, och i mötet med medierna, har konstaterat att företagsledare inte har kontroll över hur bilden av densamme konstrueras i medierna. Men genom att anpassa sig till mediernas krav kan företagsledaren själv bidra till att bilden blir mer positiv, vilket i sin tur leder till ekonomiska vinster. Mediernas krav dikteras av en medielogik som går att sammanfatta eftersom medierna på grund av en rad omständigheter tvingas arbeta på ett förutsägbart sätt. Några försök har gjorts att fånga bilden av företagsledare i media genom innehållsanalys av medietexter (jfr Chen och Meindl 1992, Hayward et al 2004).

### 3.2.3. EN KLASSISK STUDIE: FALLET DONALD BURR OCH PEOPLE EXPRESS

1991 publicerades en artikel som kommit att utgöra en klassiker i ämnet, *The Construction of Leadership Images in the Popular Press: The Case of Donald Burr and People Express* (Chen och Meindl 1991). I artikeln studeras konstruktioner av företagsledares bild i media. Den utgår från fallet med företagsledaren och entreprenören Donald Burr som startade flygbolaget People Express. Studien analyserar hans uppgång och fall som det rapporterats i affärspressen. Innehållsanalysen visar hur Burr rekonstruerades i medierna, i takt med företagets framgång och fall, men på ett sådant sätt att det rådde konsistens med mediernas tidigare rapportering om honom. Medierna ändrar följsamt sin berättelse i relation till den i fältet inbyggda mediependeln, men gör det utan att riskera trovärdigheten i sin tidigare rapportering. Till en början utgjorde Burr och hans ledarskap en framgångssaga i medierna och han framställdes som hjälte, som en ovanligt karismatisk och entusiasmerande ledare, vars personlighet sågs som den viktigaste förklaringsfaktorn till People Express framgång. När företaget började gå sämre blev han istället beskriven som syndabock. Medierna fortsatte att rapportera om Burr som en ovanlig och unik ledare, men nu med en mer negativ vinkling i beskrivningarna av hans person. Från karismatisk och entusiasmerande blev han dominant, allsmäktig, osv. Hans person kunde på så sätt fortsätta utgöra främsta förklaringsfaktor till företagets utveckling, men nu i negativa termer.

Artikelförfattarna har ett tydligt socialkonstruktionistiskt forskningsperspektiv där de beskriver hur läsare och medieaktörer förhandlar om ledarskapsbilder, påverkar varandra i beslutsprocessen om hur man talar om ledarskap, och skapar och återskapar föreställningar om ledarskap och företagsledare (Chen och Meindl 1991). Studien begränsar sig till en innehållsanalys av medieinstitutionernas producerade texter, men författarna utgår från antaganden om mediernas rationalitet för att förklara och förstå hur bilden av företagsledaren växer fram, förändras och omförhandlas i medierna. Jag tolkar det som att analysen bygger på en underliggande idé om att medierna verkar inom ett annat fält än företagsledaren Burr, och därmed också utifrån en annan rationalitet. Och den journalistiska rationaliteten är stark.

### 3.2.4. KONSEKVENSER AV MEDIEEXPONERING OCH BERÖMMELSE

Flera studier utgår, liksom Chen och Meindl, från attributionsteori i analyser av mediernas konstruktioner av företagsledare (Meindl et al 1985, Hayward et al 2004, Rindova et al 2006). I enlighet med det teoretiska synsättet skapas konstruktioner av företagsledare i medierna utifrån att medieaktörerna, i sin praktiska gärning, tillskriver företagsledaren överdrivet stor del av förklaringen till företagets framgång (se Kelley 1972, Fiske och Taylor 1991, för genomgång av attributionsteori). Forskarna pekar på hur medieaktörerna skapar konsistens mellan företaget och företagsledaren genom att tillskriva företaget företagsledarens karaktärsdrag. Konsekvens mellan företagsledarens personlighet å ena sidan och företagets utveckling och handling å andra sidan, blir till en form av meningsskapande. Meindl et al longitudinella studie av Wall Street Journal visar hur journalister tillskriver inte bara enskilda företags, utan även hela branschers, resultat till enskilda företagsledare (Meindl et al 1985). I mötet mellan företagsledare och medieaktörer görs därmed journalisterna till kapitalbyggare (eller kapitalförstörare om omdömena är negativa) för de berörda företagsledarna, och i förlängningen de företag som associeras med företagsledaren. Genom den journalistiska rationaliteten kommer allt ljus på företagsledaren, och företagsledaren görs till en jätte. Här ligger en motsättning till viss forskning om företagsledare som visar på företagsledarens relativt mindre betydelse i förhållande till omvärldsfaktorer, konjunkturen med mera (Pfeffer and Salancik 1978, Meindl et al 1985).

Vad blir då konsekvenserna av att en företagsledare tillskrivs företagets framgång? Hayward et al (2004) gjorde en teoretisk analys av konsekvenserna för att en VD, uppmärksammad och hyllad i medierna, tog intryck av läsningen om sig själv "*Believing one's own press- the Causes and Consequences of CEO Celebrity*". De kallar den medialt uppmärksammade företagsledaren för CEO celebrity<sup>22</sup> - kändis-VD. I studien antas de mediala omdömena om företagsledaren i huvudsak vara positiva, även över längre perioder. Författarna identifierar vad de menar är en risk med att företagsledaren börjar tro på det som medierna tillskriver

---

<sup>22</sup> För begreppet Celebrity CEO gäller att berömmelsen sprids i och genom medierna, att det uppfattas föreligga ett orsakssamband mellan företagets handlingar och positiva resultat och att dessa handlingar kan tillskrivas, attribueras, företagsledaren (Rindova et al 2004).

honom, och att han därmed riskerar att få hybris. Skulle en sådan situation uppstå innebär det en risk för företaget emedan företagsledare i hybristillstånd tenderar att fatta sämre beslut och vara alltför benägen att hålla fast vid de strategier som skänkt honom uppmärksamhet och beundran i medierna.

Några invändningar mot den här forskningen är att aktörerna betraktas som förhållandevis isolerade representanter från två skilda världar utan djupare kontakt eller ömsesidig förståelse. Exempelvis framställs journalisterna som omnipresenta agenter för bestämning av den offentliga debatten. Dessutom bortses från det empiriskt befästa fenomenet av hur medierna kontinuerligt svänger i positiv respektive negativ rapportering om ett och samma fenomen. Artikeln tar dock upp temat berömmelse, och problematiserar det, om än utifrån en statisk syn på interaktionsprocessen.

Begreppet Celebrity CEO utgår från Rein et als (1997) definition av berömmelse som någon/något vars namn väcker uppmärksamhet, intresse och genererar värde. Värdet kommer av uppmärksamheten hos publiken. Då krävs också ett positivt känslomässigt gensvar från publiken och något för publiken att skvallra, fantisera om och identifiera sig med (Gamson 1994). Berömmelse är både någonting eftertraktat och någonting miss-tänkt (Gamson 1994). Å ena sidan är berömmelse förtjänad och berättigat när det är relaterat till bedrifter och kvalitet, å andra sidan finns en allmän kunskap om att medier tenderar att fokusera lika mycket på det som förtjänar, som det som inte förtjänar berömmelse (Gamson 1994). Rindova et al har också tillämpat celebrity teori på företag, och kallar då fenomenet Celebrity Firm - kändisföretag (Rindova et al 2006). De diskuterar då affärsjournalisternas tendens att tillskriva hela företag extraordinära kvaliteter och därmed konstruera dem till kändisföretag, vilket enligt forskarna ska ses som en 'intangable asset'. Slutsatsen i Rindova et als artikel är att kändisföretag har betydelse för företagsledaren eftersom kändisskapet enligt Rindova et al har ett ekonomiskt och strategisk värde, inte minst inom branscher där skillnaderna mellan konkurrenter i övrigt är små, och därför skall hanteras som en konkurrenstillgång (Deephouse 2000). Det är enligt dem strategiskt riktigt och rationellt att vårda sin kändisstatus (Rindova et al 2006). Företag strävar efter att behålla och öka sin legitimitet genom att förbättra sin image i förhållande till andra företag (Deephouse och Carter 2005, Fombrun 1996). I kapitaltermer kan här identifieras en slags symboliskt kändiskapital. För de

företagsledare som konstrueras som stjärnor i klass med artister och skådespelare kan även magiskt kapital räknas som ett kapitalslag (se Gillberg 2007).

Berömmelse är en faktor i det medialiserade företagsledarskapet och forskningen har hittills framförallt intresserat sig för de ekonomiska konsekvenserna av det, med avseende på företaget såväl som företagsledaren själv. Att bli berömd och känd innebär inte alltid och inte hur som helst, ett medialt kapital – men det är en förutsättning för att bygga kapital.

### 3.2.5. EKONOMISKA EFFEKTER AV FÖRETAGSLEDARES MEDIALA SYNLIKHET

Inom delar av framför allt den anglosaxiska forskningen på området är intresset stort för de ekonomiska effekterna av företagsledare i medierna (Rein et al 1997, Deephouse 2000, Wade et al 2006). Studier har exempelvis gjorts på korrelationen mellan företagsledarens grad av kändisskap i medierna, företagsledarens ersättning och företagets resultat (Wade et al 2006). Resultat av studier av företagsledare som blivit upptagna på Financial Worlds lista eller utnämning av 'CEO of the year' visar bland annat att de som fått utnämningen fick högre ersättning när företagsresultatet var bra, än de som inte fått utnämningen, men att förhållandet var omvänt när resultatet var sämre. Utnämningen verkade ha en positiv effekt på kort sikt, i samband med publiceringen, men ingen eller snarare negativ på lång sikt (Wade et al 2006). Det finns fördelar med att anställa en kändis-VD, då det får ägare, anställda och andra intressenter att känna förhoppning och förtroende om framtiden, locka personal och kapital (Fombrun 1996, Khurana 2002, Sevón 2003) men det innebär också risken att få en ledare med hybris och övertro på sin egen kapacitet (Rindova et al 2006) och ett högt pris att betala i form av de förväntningar som trissas upp på VD som kan vara svåra, eller rentav omöjliga att uppfylla (Khurana 2002, Wade et al 2006).

En stor del av forskningen med mer instrumentella utgångspunkter om hur företagsledare förvaltar sitt kändisskap, vårdar sin och företagets image och varumärke (Rein et al 1997) och rykte (Fombrun 1996) genom kommunikation och pr (Gruning 1992, Lind et al 2004) hämtas ur markandsföringsteori (Rein et al 1997). Relaterade frågeställningar är också utbredda inom managementlitteraturen (se exempelvis Gaines-Ross 2003). Den kommer inte att ägnas vidare utrymme här.

### 3.2.6. BILDER SOM KONSTRUKTIONER AV FÖRETAGSLEDARE

Trots att avbildningar av företagsledare i form av fotografier starkt bidrar till konstruktionen av företagsledare är det få studier som undersökt dem (Dutton and Dukerich 1991, Hatch and Schultz 1997). Inte ens Chen och Meindl har med bilder i sin studie av Burr konstaterar Guthey and Jackson (2005), istället används ordet bild/image i studier om företagsledare och organisationer som någonting abstrakt menar de. Guthey och Jackson (2005) undersökte den visuella representationen av företag genom att studera porträtt och fotografier av företagsledare. Företagsledaren representerar företaget snarast 'ikoniskt' och som ett svar på företagets behov av att visa upp autencitet och ett mänskligt ansikte. Ju otydligare och diffusare företaget upplevs, desto större blir behovet av en synlig närvaro och mänsklig bild, vilket i kombination med medieindustrins medieproduktionsmekanismer driver bilder av företagsledare (Guthey and Jackson 2005). Företagsledaren är å sin sida beroende av att visuellt associeras med företaget för att erhålla legitimitet och autencitet. Bilderna ingår i berättelserna om företagets eventuella framgångar och bakslag, och bilder används till att illustrera berättelserna (Guthey and Jackson 2005).

2002 undersökte massmedieforskaren Maria Edström hur bilder och beskrivningar av kvinnliga toppchefer inom det svenska näringslivet tog sig ut i nyhetsmedierna. Hon konstaterade att de var överrepresenterade i förhållande till andelen kvinnliga chefer inom näringslivet. En annan slutsats var att kvinnliga chefer porträtterades på ett annat sätt än manliga företagsledare. De kvinnliga företagsledarna tenderade att le oftare på bild, enligt Edström som en strategi för att verka mindre hotande. Hon jämförde också företagsledares epitet i medierna och fann att de var starkt könsmärkta. En viss kategori kvinnliga ledare fick hårda smeknamn, som Madam Saddam eller Järnlady, vilka saknade motsvarighet för manliga företagsledare. Kvinnliga företagsledare fick namn som städgumma medan män i motsvarande situation fick namn företagsdoktor (Edström 2002).

Företagsledarens person utgör en viktig bild av företaget och därmed del i företagets visuella identitet, en av multipla identiteter (Balmer och Greyser 2002). Jag kommer inte här att gå närmare in på den del av identitetsforskningen som intresserar sig för mediernas roll och betydelse i organisationers identitets-

skapande (se istället exempelvis Alvesson 1994, Gioia et al 2000, Hatch and Schults 1997).

### 3.2.7. MEDIEAKTÖRER I KONSTRUKTIONSPROCESSER AV FÖRETAGSLEDARLEGITIMITET

I en analys av TV-programmet Aktuelltts rapportering om Kurt Hellström åskådliggörs hur aktörer från det journalistiska fältet kommit att ställa andra krav på företagsledares vilja och förmåga till tillmötesgående och samspel i medieproduktionen. Att 'vara medial' och 'kommunikativ' konstrueras som en grundläggande och avgörande kompetens för företagsledaren, en förutsättning för legitimitet och autencitet som positionen bjuder, starkt uttalad och krävd av medieaktörer (Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004). I en studiointervju säger en intervjuad ekonomijournalist att "en av VDs viktigaste uppgifter är att synas i media". Den moraliska indignationen hos medieaktörerna över Hellströms brist på anpassning till medieinstitutionernas krav och förväntningar är ett nyhetsinslag i sig. Som vid första intervju-tillfället med Hellström där han för några sekunder står svarslös. Det här är tillfället när svenska tv-tittare för första gången får se och höra den nye VDn för en av landets viktigaste företag, varför väljer Aktuellt att visa tystnaden och därmed konstruera Hellström som den svarslöse och tafatte? Enligt författarna därför att det är underhållande, avvikande och därför att den allmänna förväntningen av en företagsledare är att han inte är svarslös eller rådlös (jfr Kallifatides 2002). Den förväntade nyheten om den nye VDn blev någonting helt annat med den talande tystnaden (Tyrstrup 2005) och den som inte vill eller förmår svara an på mediernas anpassningskrav konstrueras de på sådant sätt att deras legitimitet ifrågasätts. Härvid uttrycks delvis förändrade krav för vad som krävs för att erkännas legitimitet, som att vara kommunikativ, och att vara det på ett sätt som är anpassat till och fyller funktion i medieproduktionens villkor. Det kan tolkas som att delar av det journalistiska arbetet, att redogöra för på vilka grunder en företagsledare har utsetts till att leda ett företag, ankommer på den tillträdande företagsledaren att redogöra för. Gör han inte det på ett tillfredsställande sätt gör inte heller journalisterna det, istället blir tillkortakommandet i företagsledarens journalistiska framställning en nyhet.

Sammanfattningsvis har forskningen om konstruktioner av företagsledare i dennes möte med medierna hämtat sin empiriska bas i innehållsanalyser av medieinstitutionernas publiceringar. Resultat visar vilka ämnen som behandlas, vinklingar och ord som används och återanvänds. Studier saknas där aktörernas faktiska interaktionsprocess studeras närmare. Hur ser den ut? Vilka ingår och är tongivande i den?

En stor del av forskningsintresset har riktats mot medierna som instrument för företag och företagsledare att bygga, vårda och exploatera kändiskapital. Där anses det därför strategiskt viktigt och rationellt att utifrån ekonomiska aspekter anpassa sig till mediernas rationalitet. Inom det journalistiska fältet finns en uttalad förväntan på att företagsledare skall, som en del i sin ledarkompetens, anpassa sig till medieaktörernas krav. Att inte gör anpassningen är i sig ett uttryck för en företagsledares inkompetens, och därmed icke legitimitet. Är detta ett uttryck för hur det journalistiska fältets rationalitet är på väg att påverka, och förändra börsbolagsfältets rationalitet? Hur kan dessa fenomen då undersökas? Med denna kunskap och dessa frågor som plattform övergår jag nu till att presentera de metodologiska överväganden som gjorts inför studien.



## 4. VETENSKAPSSYN, KUNSKAPSPRODUKTION OCH METODIK

### 4.1. ETT SOCIALKONSTRUKTIONISTISKT PERSPEKTIV

Jag har ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och arbetar utifrån en tanketradition med utgångspunkt i Berger och Luckmanns bok *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge* från 1966. Verkligheten betraktas här inte som given utan som ett resultat av ständigt pågående förhandlingar mellan människor. Verkligheten, och förståelsen av den, är på så sätt socialt konstruerad genom människors interaktioner med varandra. I samspelet mellan människorna formas deras idéer och föreställningar om verkligheten. Därmed är verkligheten också föränderlig, och präglad av tid och rum snarare än objektivt given (Berger och Luckmann 1966). Sandberg exemplifierar hur "aspekter av vår verklighet så som exempelvis manlighet, pengar, vetenskap eller företagsledare förstås, inte som objektivt givna utan som något som människor konstruerar i det sociala samspelet" (Sandberg 1999:40). Det socialt konstruerade är en produkt av historik, sociala erfarenheter och ideologier skriver Hacking (1999). Han pekar därmed på hur de sociala konstruktionerna skapar mening samtidigt som det också förekommer något som är icke socialt konstruerat, en fysisk verklighet.

Det sociala fenomen som här studeras har jag konstruerat som en del av företagsledaren, och det som i första hand intresserar mig är hur konstruktionsprocessen ser ut. Konstruktionen är både resultatet/utfallet och processen/vägen dit. Många av de processer vi dagligen deltar i reflekterar vi inte över; de är invanda och inlärda, institutionaliserade, för-givet-tagna. Jag ser mitt uppdrag som forskare att uppmuntra till reflektion över det för givet tagna, och att problematisera det invanda som vi tillsammans dagligen konstruerar och återskapar. Som Sjöstrand skriver är konstruktion (re)produktion, det vill säga konstruktionen skapas och återskapas samtidigt (Sjöstrand et al 1999).

Med en socialkonstruktionistisk ansats ser forskaren person och verklighet som oseparatorbara. En individ förstås i sin kontext. Beskrivningarna är därför färgade av människors specifika kulturella, historiska och språkliga förståelse av verkligheten. Verkligheten konstrueras i människors ständiga sociala samspel i kontinuerliga förhandlingar, diskussioner och samtal mellan personer om vad den verklighet de lever i inrymmer (Sandberg 1999). Därmed blir också synen på kunskap att den inte är individuellt producerad utan socialt producerad. Jag delar uppfattningen att förklaringar till varför och hur sociala konstruktioner av företagsledare växer fram, återskapas och förändras, kan ses både i institutionella förhållanden och bland processer och händelser där enskilda personer spelar en framträdande roll (Sjöstrand et al 1999). Som Hacking beskriver en socialkonstruktionistisk utgångspunkt:

”The existence or character of X is not determined by the nature of things. X is not inevitable. X was brought into existence or shaped by social events, forces, history, all of which could well have been different.” (Hacking 1999:7).

#### 4.1.1. NÅGRA INVÄNDNINGAR MOT KRITIK AV SOCIALKONSTRUKTIONISM

En (enligt min erfarenhet) vanlig kritik som riktas mot socialkonstruktionism är att den skulle vara anti-realistisk. Barbara Czarniawska har sammanfattat en del av kritiken mot socialkonstruktionismen och formulerar också några försvar (Czarniawska 2000). Orden 'socialt konstruerat' låter som någonting vore uppdiktad, medvetet påhittat, osant och förhållandevis lätt att ändra. I motsatt till det som är biologiskt, naturligt, givet, sant, verkligt och omöjligt att ändra. Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv innebär ett förhållningssätt till det vi uppfattar som verkligt. Jag menar att det finns en fysisk verklighet som påverkar våra sociala relationer och vår kunskap om verkligheten men inte i en slags deterministisk mening. Som Hacking påpekar hävdar Berger och Luckmann inte att ingenting kan existera utan att vara socialt konstruerat (Hacking 1999:25), de sociala konstruktionerna skapar mening av och i verkligheten, samtidigt som något som inte är socialt konstruerat pågår. Ytterligare en kritik mot socialkonstruktionism, som Czarniawska (2000) tar upp, är att den låter förstå att det skulle vara enkelt

eller lätt att förändra sociala konstruktioner. Det förhåller sig snarare tvärtom. I den sociala relationen ligger ett stort mått av för-givet-tagande som gör det per definition omöjligt att 'avslöja' våra egna konstruktioner. Men med ett reflekterat tänkande kan vi komma en bit på väg till medvetande om de processer av skapande och återskapande konstruerar dagligdags. En annan kritik, framför allt framförd inom kritisk teori, skulle vara att socialkonstruktionismen innebär en alltför ursäktande och förlåtande teori. En teori som säger hur tingen är men inte huruvida det är bra eller dåligt. Inte heller ger den förslag till förbättringar (Czarniawska 2000). Som forskare ser jag som mitt bidrag att problematisera en liten del av den värld som intresserar mig och låta andra ta del av argumentationen och utifrån den dra sina egna slutsatser. Jag säger: så här kan ett fenomen tolkas. Som forskare deltar jag själv i processen konstruktionen av företagsledare, och det är därmed viktigt att jag som forskare reflekterar över val och tolkningar (Widerberg 2002). Jag redogör för några av dem nedan.

## 4.2. METODOLOGISKA VAL

### 4.2.1. AVHANDLINGENS DESIGN

I valet av tillvägagångssätt för undersökningen sökte jag en metod som skulle leda mig till en mer djupgående förståelse för vad jag uppfattade som ett ledarskapsmedialiseringfenomen. Fokus i studien ligger på själva processen, de involverade aktörerna och hur de interagerar för att skapa och återskapa konstruktioner av företagsledare och valet föll på att göra en fallstudie. Först när forskningsfrågorna *hur* har besvarat menar jag att det blir intressant att fråga *hur mycket* (Yin 1994). Kvantitativa studier och att pröva mer detaljerade hypoteser på aggregerad nivå aktualiseras först när centrala föreställningar och förståelse om praktiken har identifierats. Att det inte blev fler än en fallstudie beror på projektets tidsbegränsning, i valet mellan flera fallstudier eller fördjupning i ett valde jag det senare. Studien som här föreligger gör inte anspråk på generaliserbarhet i allmän bemärkelse. Det är dock min förhoppning (och övertygelse) att en del av den kunskap som kommer fram om konstruktionsprocessen av just denna företagsledare under medialisering, också väcker reflektioner och insikter tillämpbara på andra fall.

#### 4.2.2. VAL AV FALLSTUDIE

Kriterierna för fallstudien bestämde att det för det första skulle innefatta en företagsledare som verkar eller verkat i 'medialiserad' tid, det vill säga under slutet av 90-talet och framåt. En företagsledare som varit kraftigt uppmärksam i medierna, som företrädde ett börsnoterat bolag, gärna med stor konsumentmarknad och/eller en spridd aktie för att på så sätt betinga ett stort allmänintresse. Utifrån dessa kriterier identifierades en urvalspopulation som jag, med anledning av ett annat forskningsprojekt, redan hade kontakt med. Jag hade då fått förmånen att träffa och intervjuva flera personer som skulle kunna vara tänkbara kandidater till min studie. En av dessa personer var dåvarande koncernchefen för Telia, Marianne Nivert, och förutom att hon uppfyllde kriterierna för fallstudien uppfattade jag henne som öppen och omedelbar i kontakten. Hon hade också den fördelen att hon varit verksam som VD under en begränsad period på knappt två år, vilket bidrog till en hanterbar omfattning av studien. Det faktum att hon gick i pension samtidigt som den här studien inleddes tror jag bidrog till att underlätta hennes tillgänglighet för mina frågor, så väl i tid som i innehåll. Ytterligare ett skäl till att fallstudien blev Marianne Nivert är att mitt allmänna intryck av hennes framställning i medierapporteringen, ett intryck som det senare visade sig att jag delade med samtliga respondenter, är att hon inte framstod i huvudsak negativt. Detta var inte en utslagsgivande faktor i valet av fallstudie, men jag tror att det har haft betydelse för inställningen till projektet. Att hon är kvinna är kanske den starkaste avvikelser från representativitet för svenska börsbolags-VDar, men det är samtidigt en aspekt som intresserar mig. Fallstudien valdes utifrån representativitet av en medialt uppmärksam börsbolags-VD, men inte för nödvändigtvis alla börsbolags-VDar. Det kan till och med vara så att ett extremt eller utpräglat distinkt fall kan erbjuda en ökad tydlighet och därmed indikera mönster och mekanismer som förtjänar uppmärksamhet.

Det företag som företagsledaren i fallstudien arbetade för, Telia, var generellt mycket uppmärksam i medierna under den aktuella perioden. Det kan förklaras med de stora tekniska och affärsmässiga förändringar som såväl det enskilda bolaget som telekombranschen genomgick. Telia är dessutom ett företag som engagerar stora delar av befolkningen, nästan hela Sverige är kunder och ungefär en miljon svenskar blev aktieägare i bolaget vid börsintroduktionen 2000. Dessutom äger svenska

staten 70 procent av aktierna. Med sin historia som statligt verk har många svenskar en 'myndighetspräglad' inställning till företaget vilket lever kvar trots bolagisering, namnbyte och börsintroduktion. Min granne på landet talar fortfarande om Telia i termer av 'Televerket'. Sammanfattningsvis är det ett företag med stort allmänintresse, och det genererar medial uppmärksamhet och nyheter.

Marianne Nivert var en av de mest exponerade börs-VDarna under sina år som VD för Telia. Enligt medieanalysföretaget Observers mätningar i Näringslivsbarometern var hon den företrädare som syntes mest under kvartal 3 och 4 år 2000. Hon var den företrädare som syntes näst mest efter Ericssons VD Kurt Hellström under 2001. Under år 2002 låg hon på nionde plats bland dem som syntes mest i medierna (Lind et al 2004). Under år 2000 var Telia det företag som oftast fick toppnyheter, under 2001 var Telia på andra plats efter Ericsson och under 2002 på tredje plats efter Ericsson och ABB (Lind et al 2004).

Fallstudien innefattar förutom Marianne Nivert ett antal nyckelpersoner som arbetade i hennes närhet inom Telia under den tid som hon var VD. Dessutom innefattar fallstudien ett antal mediearbetare, journalister, chefredaktör, deskchef och projektledare som i sina olika roller deltog i medieproduktionen kring och om Nivert. Slutligen innefattar studien ett antal artiklar och tv-inslag som publicerades under Niverts tid som VD. Dessa är hämtade från ett brett spektra av medieföretag för att ge en uppfattning om vilken typ och form av rapportering som skedde om Nivert under hennes tid som VD. De enskilda medierna, och medieprodukterna, kommer att framställas som en kollektiv process och jag kommer inte närmare analysera de enskilda medieaktörernas bakgrunder, utbildning och kunskap om företagsledare. Jag utgår från att de arbetar för olika medier med tillhörande olikheter inom det journalistiska fältet, från specialiserade ekonomiska analyser till seriös samhällsjournalistik, underhållning och skvaller. De representerar olika kunskaps- och utbildningsbakgrund, kön och åldersstruktur. De definierar sig som ekonomi- och näringslivsjournalister, politiska journalister, feautrejournalister, allmänjournalister och vimmelreportrar.

#### 4.2.3. ANONYMISERING

Min ursprungliga tanke var att anonymisera fallbeskrivningen och det var under dessa premisser som respondenterna ställde upp för, och genomförde, intervjuerna. Det visade sig vid den

empiriska sammanställningen att en anonymisering av materialet var svår att genomföra. Marianne Nivert har i efterhand givit sitt medgivande till att skriva hennes utsagor öppet. Övriga respondenter har jag låtit förbli anonyma. Det är inte min ambition att skriva Telias historia, utan istället att undersöka mekanismer i ett socialt fenomen där denna organisation, bland andra, utgör exempel. Eftersom anonymisering av Nivert och övriga respondenter inom Telia utlovats, avslöjades inte för respondenterna inom de olika mediebolagen att studien använde Nivert som studieobjekt. Därmed har Nivert och hennes medarbetare uttalat sig specifikt om sitt fall och generellt om medierna, medan medierespondenterna har uttalat specifikt om sitt eget arbete men generellt om företagsledare. I intervjuerna med respondenter i medieföretagen har Niverts namn vid olika tillfällen dykt upp som exempel, på så sätt har de även uttalat sig specifikt om henne. I mina intervjuer med medieaktörer ställde jag bland annat frågor om skillnader och likheter i deras förhållningssätt till och rapportering om kvinnliga respektive manliga företagsledare.

### 4.3. EMPIRI

Det empiriska datamaterialet bygger i första hand på semi-strukturerade intervjuer med Marianne Nivert samt ett antal aktörer, medarbetare till henne inom Telia, samt journalister som var verksamma under perioden då hon var VD för Telia. I andra hand utgörs empirin av publicerat mediematerial från den aktuella perioden. Det innebär artiklar och bilder publicerade i press och tv. Jag har tagit utgångspunkt i respondenternas utsagor och låtit dem leda mig i läsningen av artiklar och inslag.

Urvalet av respondenter kring Nivert skedde genom att jag dels identifierade ett antal positioner som var viktiga för studien utifrån att det rörde mediefrågor och hantering inom företaget. Därtill gav Nivert namn på personer som hon på olika sätt bedömde som viktiga i den processen. Under arbetets gång tog jag ytterligare några kontakter för att följa upp hur arbetet med medierna gick till inom Telia. För respondenter bland journalister kontaktade jag ett urval av reportrar som representerade den blandning av medier som undersöktes i studien vars artiklar och inslag om Nivert jag tagit del av. Endast två personer har avböjt att låta sig intervjuas.

### 4.3.1. INTERVJUER

Intervjuerna har något olika karaktär beroende på när i processen de utfördes och vilken förståelsegrad jag vid tillfället hade uppnått. Intervjuerna kan delas in i två övergripande kategorier; generella respektive riktade intervjuer. Generella intervjuer, med ett mer allmänt tema, genomfördes i början av studien för att ge mig en uppfattning om fälten och aktörernas syn på sig själva, och de inbördes förhållandet mellan informatörer, journalister och företagsledare. Jag gjorde också ett par uppföljande intervjuer med reportrar i slutet av arbetet för att stämma av min egen förståelse av fenomenet. Dessa intervjuer hade närmast karaktären av samtal. Liknande generella samtal fördes också med aktörer som dök upp i empirins periferi allteftersom arbetet framskred. De är aktörer som har en roll i konstruktionsprocessen men som i den här studien, utifrån de här ställda forskningsfrågorna inte utgör studieobjekt. Exempel på sådana aktörer är aktieanalytiker och kommunikationskonsulter. De riktade intervjuerna är mer djupgående, specifika och strukturerade.

#### **Respondenter (riktade intervjuer):**

Dåvarande koncernchef och verkställande direktör för Telia, Marianne Nivert.<sup>23</sup>

Tre styrelseledamöter i Telias dåvarande styrelse.<sup>24</sup>

Fem personer som arbetade på olika chefsnivåer med intern och extern information, kommunikation och pr på Telia under Niverts tid som koncernchef.<sup>25</sup>

En chefredaktör för ett affärsmagasin, två ekonomijournalister (tv), tre ekonomijournalister (press), två allmänreportrar. Samtliga verksamma som nyhetsreportrar, projektledare och chefredaktör under Niverts tid som VD och arbetade med granskning av och rapportering om henne.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Intervjuad vid fem tillfällen, ca 2 tim/g under hösten 2003-våren 2004.

<sup>24</sup> Var och en intervjuade vid ett tillfälle, ca 1 tim /g under våren 2004. En intervju utfördes per telefon

<sup>25</sup> Var och en intervjuad vid ett tillfälle, ca 1 tim/g under våren 2004, hösten 2006. Två intervjuer utfördes per telefon

<sup>26</sup> Var och en intervjuad mellan 45 min och 2 tim/g under 2004, våren 2005. En intervju utförd per telefon

### **Respondenter (generella intervjuer):**

Två analytiker, tre seniora journalister inom tv, affärspress och kvällspress, en deskchef<sup>27</sup>, sex kommunikationskonsulter.<sup>28</sup>

Ett par journalister som jag kontaktade, därför att jag hade tagit del av deras bevakning av Nivert, avböjde att låta sig intervjuas för projektet. De hänvisade mig till att tala med 'ekonomijournalisterna' istället. Jag har valt att intervjua journalister som skrev eller gjorde tv-inslag om Nivert oavsett om de definierar sig som ekonomijournalister eller inte. I läsarens eller tittarens perspektiv har det mindre betydelse hur journalisten definierar sig menar jag. Rapporteringen om börsbolags-VDn Nivert kvarstår. De journalister jag intervjuat arbetade med bevakningen av Nivert, men inte nödvändigtvis på någon av de medieorganisationer vars artiklar eller tv-inslag har granskats i den här studien. Två av dem var aktiva inom konkurrerande medieorganisationer till dem som studeras här. I texten nedan förekommer en rad artiklar eller inslag av journalister som jag inte har intervjuat.

### **Urval av händelser**

I fallbeskrivningen fokuserar jag på ett antal händelser. Urvalet av dessa grundar sig dels i empirins val av berättelser, dels i vilka händelser som väckte störst uppmärksamhet i medierna. Oftast, men inte alltid, sammanföll dessa kriterier. De publicerade artiklarna och inslagen tjänar flera syften. För det första ger de mig en bild av vad som faktiskt publicerades om Nivert under hennes tid som VD. En bild som inte är komplett men som illustrerar ungefärlig omfattning och uttryck. De ger också en bild av skillnader och likheter i hur de olika medierna rapporterade avseende ämnesval och vinkling, och hur medierna förhåller sig till varandra. De kommer därför att utgöra en resonansbotten till respondenternas berättelser och de tjänar som konkreta utgångspunkter i intervjuerna. De berättar också berättelser om föreställningar om företagsledare, berättelser som får utgöra illustrationer till tolkningen.

---

<sup>27</sup> Ansvarig för redigeringen av tidningen, inklusive bilder, bildtext och rubriksättning

<sup>28</sup> Var och en intervjuad vid ett tillfälle mellan 45 min och 2 tim under våren 2002, hösten 2006. Två intervjuer utförda per telefon



Några händelser som fick stort medialt genomslag är följande:

2000 11 oktober Telias VD Jan-Åke Kark avgår på grund av hälsoskäl, Marianne Nivert blir tillförordnad VD.

2000 16 december Post - och telestyrelsen (PTS) annonserar vilka operatörer som får UMTS-licenser i Sverige. Telia blir utan.

2001 8 januari Telia och Tele2 annonserar gemensamt bolag som skall bygga 3G-nät

2001 19 februari Telia presenterar bokslutet för 2000, första gången som noterat bolag. Marianne Nivert utses till VD och koncernchef för Telia

2001 5 mars Marianne Nivert utses till Sveriges mäktigaste affärskvinna av Veckans Affärer

2001 28 oktober Telia säljer en enhet till Flextronics

2002 26 mars Telia och Sonera annonserar fusion

2002 9 april Till ny VD för TeliaSonera och tillika Marianne Niverts efterträdare, utses Anders Igel

#### 4.3.2. TEXTER OCH TV-INSLAG

Artiklar, bilder och tv-inslag som granskats är begränsad till perioden den 11 oktober 2000 till den sista juni 2002, det vill säga under den period som Marianne Nivert var VD. Materialet omfattar drygt 500 artiklar och 60 tv-inslag. Dessa är hämtade från följande medier: Svenska Dagbladet (SvD, morgontidning), Dagens Industri (DI, finanstillidning), Aftonbladet (kvällstillidning), Veckans Affärer (VA, affärsmagasin), Aktuellt/A-ekonomi (nyhetsprogram i statliga televisionen), Svensk Damtidning (veckotidning). Motivet till medieurvalet är att jag sökt breda medier som kan antas nå en stor del av allmänheten, men samtidigt en publik med intresse för ekonomiska frågor och för näringslivet eller kända personer. Jag ville ha en dagstillidning, en kvällstillidning, ett affärsmagasin, ett nyhetsprogram i televisionen och en mer lättsam veckotidning. Det enda självskrivna mediet var Dagens Industri, medan de övriga valdes som ett av flera tänkbara alternativ, ofta ur en tillgänglighetsaspekt. Jag har inte tagit hänsyn till mediernas ägarstruktur vid urvalet vilket fått till följd att Bonnier är representerade med två medier (Dagens Industri och Veckans Affärer), liksom Schibsted (Aftonbladet,

Svenska Dagbladet). Aktuellt/A-ekonomi produceras och sänds av SVT medan Svensk Damtidning ägs av Allers förlag.<sup>29</sup>

Materialet från medierna inhämtades via sökningar i databaser<sup>30</sup> som Affärsdata, Mediearkivet, Di.ses arkivdatabas<sup>31</sup> och SVTs databas som finns tillgängligt genom Statens Ljud- och Bildarkiv. För att få intryck av hur tidningsmaterialet såg ut när det publicerades läste jag VA och DI manuellt i respektive tidnings pappersarkiv. Jag läste också delar av Aftonbladet och SvD på mikrofilm.<sup>32</sup> Jag utesluter inte att ytterligare artiklar och inslag publicerats i de utvalda medierna än de som jag studerat, men menar att volymen är tillräckligt stor för att ge en god bild av vad som skrevs i dessa medier om Nivert, under den aktuella perioden. I tabellen nedan redovisas hur antalet artiklar och inslag fördelat sig mellan de olika medierna:

<b>Media</b>	<b>Antal artiklar/notiser/inslag med Marianne Nivert</b>
Svenska Dagbladet <sup>33</sup>	149
Dagens Industri <sup>34</sup>	272
Aftonbladet <sup>35</sup>	89
Veckans Affärer <sup>36</sup>	69
Aktuellt <sup>37</sup>	65 inslag under 28 dagar
Svensk Damtidning <sup>38</sup>	2

Sökningsresultaten för Svenska Dagbladet och Aftonbladet har inte innefattat bilder. Jag har inte gjort någon större skillnad mellan längre artiklar och korta notiser eller ibland enbart bild

<sup>29</sup> Aktuellt produceras inte av ett kommersiellt bolag, men i intervjuerna framgår att det råder stora likheter med kommersiella nyhetsredaktioner avseende arbetssätt och journalistisk rationalitet.

<sup>30</sup> Sökord 'Nivert'

<sup>31</sup> När studien inleddes fanns inte artiklar från DI för den aktuella perioden i Affärsdata.

<sup>32</sup> Alla tidningar för den undersökta perioden finns sparade på mikrofilm i Kungliga Biblioteket.

<sup>33</sup> Källa: Mediearkivet

<sup>34</sup> Källa: Di.ses arkiv samt manuell sökning

<sup>35</sup> Källa: Mediearkivet

<sup>36</sup> Källa: Affärsdata samt manuell sökning

<sup>37</sup> Källa: Statens ljud- och bildarkiv, SVTs databas

<sup>38</sup> Källa: Redaktionen gjorde en egen arkivsökning och skickade utskrifter av de två artiklar de fann

och bildtext, utifrån argumentet att det en bred rapportering, i alla dess former, som jag försöker fånga i fallstudien. Jag går inte in på skillnader i målsättning och metod mellan olika medier, men jag konstaterar att det här är fråga om mer än ren ekonomijournalistik. Det är ett urval av medier som rapporterar om Telias företagsledare. Det är också medier som har olika angreppssätt i rapporteringen om företagsledaren som person. Det är vidare medier som ibland också refererar till varandras rapportering. Sammantaget har jag valt att tolka dem som ett utsnitt av en generell rapportering om företagsledare i svensk kontext.<sup>39</sup>

Flera böcker och rapporter har skrivits om Telia under slutet av 1990-talet och början av 2000-talet. Björn Elmbrandt (2005) ägnar företaget en del uppmärksamhet i sin bok *Dansen runt guldkalven* som är kritisk till ekonomijournalistikens förhållnings-sätt till börserna och it-företagen under it-bubblan. Han skriver framförallt om Telias börsnotering. Det är också det huvudsakliga fokuset i Hadenius och Petterssons (2004) rapport om *Telia i medierna 1999 - 2001*. Den ingår i en rapportserie om studier i politisk kommunikation och mycket av analysen kretsar kring det politiska agerandet och skildringen av det i medierna. *Spelet om Telia*, en bok skriven av ekonomijournalisterna Brita-Lena Ekström och Christina Lindqvist (2001), beskriver spelet bakom kulisserna och i medierna under de turbulenta åren då Telia skulle fusioneras med Telenor men sedermera introducerades på egen hand på Stockholmsbörsen. Dessa ingår i bakgrundsinsläsning om bolaget, branschen och tiden.

#### 4.3.3. BEARBETNING OCH TOLKNING AV EMPIRIN

Det praktiska arbetet med analysen har utförts i en abduktionsprocess vilket inneburit ett växelspel mellan insamlandet och tolkning av empiri respektive teori som färgar varandra (Alvesson och Skoldberg 1994). Allteftersom min egen kunskap om området och förståelse för det studerade fenomenet växte under arbetets gång, förändrades mina frågeställningar. Kunskapsinsamlandet och analysen har därmed flutit in i varandra och kommit att utgöra en komplex tolkningsprocess. I presentationen av studien har processen tillrättalagts i en mer

---

<sup>39</sup> Jag har inte tagit med någon form av sociala medier i studien av det skäl att de inte var så vanligt förekommande, eller producerade/konsumerade vid den aktuella tidpunkten för studien.

kronologisk ordning som inte skall uppfattas som en direkt återspeglning av en deduktiv forskningsprocess utan en ambition att underlätta läsningen för läsaren. Till det har jag också medvetet kontinuerligt rört mig mellan de olika delarna i avhandlingen, och mellan helheten av avhandlingen och dess delar i syfte att skapa harmoni och mening (Ödman, 2004) i något som liknar den hermeneutiska spiralen.

## **Hermeneutik – en fråga om tolkning**

Med en positivistisk kunskapssyn strävar forskaren efter att framställa en så objekt kunskap att tolkning kan uteslutas. I ett socialkonstruktionistiskt perspektiv är tolkningen det centrala (Jansson 2002). Forskningsprocessen i det här projektet kan betraktas utifrån de hermeneutiska faserna, där processen inleds med forskarens förförståelse för att sedan följas av tolkning, förståelse och förklaring (Ödman 2004). Förförståelsen har avgörande betydelse för att den här studien görs och vilka antaganden jag utgår från redan i frågeformuleringarna. Min förförståelse byggs på ett livslångt intresse för mediernas funktion i samhället, som i sin tur genererat studier<sup>40</sup> i ämnet och erfarenheter av att arbeta inom nyhetsproducerande organisationer, och där lärt känna det redaktionella sättet att tänka och förhålla sig till verkligheten. Den bygger också på mina erfarenheter från tidigare forskningsprojekt, om ägarstyrningsrelaterade problemställningar, bland annat i relation till hur styrelseordföranden och koncernchefer upplevde att medierna spelade in i deras praktik (Sjöstrand och Petrelius 2002, Petrelius Karlberg 2003). Med ökad förståelse har frågeställningarna och vidhängande arbete justerats och fördjupats. Jag har använt multipla insamlingsmetoder för att nå olika slags data och genom att vara öppen för dessa, och däri inneboende paradoxer och motsägelser, försöka minimera risken för att enbart finna självbekräftande data. Det är från början till slut jag som ställer frågorna samt sorterar, bearbetar, presenterar och tolkar respondenternas svar. Från början till slut är det också jag som är uttolkare av vad som förtjänar att konstrueras som berättelse om medialiseringen av företagsledare. Forskning som den uttrycks här syftar inte till att avbilda verkligheten men om att aktivt

---

<sup>40</sup> Manipulation av svenska etermedier (Specialarbete i gymnasiet 1990), National Perceptions of a Nuclear Threat – a Comparative Study of Eight European Newspapers (Gunnarsson and Petrelius 1996) (Uppsats fil kand examen Statsvetenskap 1996 Stockholms Universitet).

bidra till att skapa en bild av den (Alvesson och Köping 1993). Istället för att återge en objektiv verklighet ger jag *en* möjlig tolkning eller bild av ett empiriskt fenomen. Tolkningar kan vara mer eller mindre bra, och i syfte att förbättra och stärka kvaliteten i mina tolkningar har jag försökt anta ett reflekterande förhållningssätt till såväl empiri som teori.

Tolkningsarbetet inleds redan i datainsamlingen och fortsätter sedan i urvalet av vad som skall presenteras, och hur det presenteras. Presentationen av studiens empiri utgör en första tolkningsprocess som resulterar i att vissa fakta redovisas och andra utelämnas. Min ambition är att redogöra för den på ett sådant sätt att läsaren på ett nöjaktigt sätt kan följa mitt fortsatta tolknings- och analysarbete i det fördjupande tolkningskapitlet och därmed själv bedöma trovärdigheten i argumentationen.

Berättelserna från fältet bygger till stor del på citat från respondenterna. Dessa citat är godkända av respektive respondent, all text utöver de direkta citaten är mina ord och mina tolkningar av det som jag har fått berättat för mig. Citaten varvas med inklipp från texter och bilder som publicerades under Nivert tid som VD. Jag redogör där för källan till medietexten. Det skall dock poängteras att de journalister som står som källa till texterna inte nödvändigtvis är samma journalister som intervjuats i projektet. Medietexterna skall framför allt läsas som illustrationer av vad som publicerades om Nivert under hennes VD-tid.

### **Insamling och bearbetning**

Informationsinsamlandet och bearbetningen av materialet skedde enligt följande process. I arbetet med studiens upplägg intervjuade jag flera journalister med bakgrund inom press och tv (nyhet, näringsliv, skvaller) om deras arbete och uppdrag. Utifrån dessa samtal samt mina egna erfarenheter<sup>41</sup> byggdes min förståelse om det journalistiska fältet och dess rationalitet. Inför första intervjun med Marianne Nivert hade jag en uppfattning om omfattningen av mediernas bevakning av henne, men hade inte gjort någon innehållsmässig granskning av rapporteringen. Istället fick Nivert berätta om sin upplevelse av mediernas bevakning. Dessa intervjuer ledde mig vidare till respondenter inom Telia-organisationen. Medarbetarrespondenterna identifierades dels genom Niverts rekommendationer om vilka hon

---

<sup>41</sup> Arbete inom Scandinavia Online, Svenska Dagbladet, Avis1, Meter och Metronome under åren 1998-2001 med såväl redaktionella som administrativa arbetsuppgifter.

arbetat nära i dessa frågor, dels genom min egen analys av nyckelpersoner i organiseringen av medialiseringen inom Telia. Identifiering av respondenter inom det journalistiska fältet gjordes genom läsning av medierapporteringen om Nivert. Jag kontaktade reportrar, chefredaktörer och projektledare inom utvalda medier. Samtliga intervjuade journalister har arbetat på något sätt med rapporteringen av Nivert. Flertalet intervjuer bandades och transkriberades men inte alla. Inte de första intervjuerna och inte de som utfördes på telefon. Inte heller de 'avstämmande' kontrollintervjuer som skett med respondenter utanför studiens centrala fokus. Inför intervjuerna utarbetades frågescheman som utgick från en grundmall men anpassades beroende på respondent samt min egen kunskapsnivå (se bilagor). Dessa utgjorde ett stöd i intervjun liksom i förberedelsearbetet, och även om frågorna i huvudsak täcktes in frångicks formuläret ofta i intervjusituationen.

Samtliga citat som används i studien har godkänts av respektive respondent. Citaten är i huvudsak direkt återgivna, vissa justeringar har gjort i samråd med respondenterna för att öka läsvänligheten, utelämnat namn när respondenten så önskat eller i enlighet med respondenternas önskemål klargöra vad respondenten *menat* med sitt uttalande.

Parallellt med intervjuerna av Nivert, hennes medarbetare och journalisterna gjorde jag en mer systematisk inläsning av de medier jag valt ut. Jag hämtade artiklarna från elektroniska arkiv och läste texterna i kronologisk ordning, varje media för sig. Jag valde ut de artiklar som jag bedömde berörde Nivert som företagsledare och eller person. Varje sådan artikel kodades efter när den publicerats, vem som skrivit samt hur den förhöll sig till, bedömde eller rapporterade om Nivert enligt kategorierna negativ, neutral eller positiv. Jag gjorde en kort sammanfattning av varje artikel vilket underlättade för mig att få överblick över respektive medias rapportering, och hjälpte mig att snabbt hitta tillbaka till en specifik artikel. Arbetet med att gå igenom Aktuellts program, Veckans Affärers och Dagens Industris papperstidningar gjordes i etapper med ibland upp till några veckors uppehåll. Löpande bad jag respondenterna kommentera olika artiklar och inslag. De fick också själva nämna exempel på artiklar de ville kommentera. Jag återvände flera gånger till materialet.

Jag valde ut olika teman när jag gick tillbaka i materialet. Exempelvis att följa upp vilka andra talesmän för Telia som kom till tals eller hur epitetet "järnlady" togs upp. Vid genomgång av

tv-inslag samt manuell genomgång av VA, Svensk Damtidning och DI noterade jag också bilder av Nivert, hennes kläder och utseende, vilka bilder som återkom flera gånger vid olika tillfällen eller hur medierna refererade till andra medier. Det redaktionella materialet var snart mycket omfattande och jag har valt att inte här göra en omfattande kartläggning eller innehållsanalys av rapporteringen om Nivert i ett antal medier. Jag behandlar materialet som ytterligare röster bland respondenterna, de enda rösterna som talar i realtid och därmed också är ett uttryck för den aktuella tidsandan. Som mediekonsument av Niverts personlighetsbeskrivning och företagsledarebeskrivning formas min bild av Nivert såväl av nyhetspress som av vad jag läser om henne i veckotidningar. Medietexterna liksom intervjuutskriften har jag sedan tolkat och gjort till min egen text, eller med Czarniawskas (2004) ord, har jag gjort berättelser av dem.

Med tiden kom jag att känna det redaktionella materialet ganska väl, och jag kunde referera till det när respondenterna talade om sina upplevelser av vad som publicerades under den aktuella perioden. Precis som jag återvände till olika delar av det empiriska materialet återvände jag också till de teoretiska källorna med jämna mellanrum. Framför allt i fasen av de mer djupgående tolkningarna men också i arbetat med att sammanställa och presentera empirin.

Trots att bara några år har gått sedan Nivert var VD är det påfallande hur minnesbilderna av exempelvis organiseringen, vilka som deltog i vilka möten, vad som egentligen sades av vem, är oklara och ibland motstridiga. Jag anser dock att jag fått fram sådan information att jag kan uttala mig om det som jag här förutsatt mig att undersöka.

#### 4.3.4. YTTERLIGARE AVGRÄNSNINGAR

Den här studien avser inte att ge en heltäckande bild av allt som hände inom företagsledningen av Telia, under Niverts tid som VD. Den syftar inte till att utvärdera eller bedöma Niverts ledarskap. Den syftar inte heller till att göra en fullständig innehållsanalys av mediebevakningen av Nivert under hennes tid som VD, eller en utvärdering av den. Berättelserna, så som de återges här, tjänar som underlag för illustrationer och utgångspunkter för analys av medialisering som fenomen. Här utreds inte motstridiga uppgifter i syfte att få fram en 'objektiv sanning', tvärtom belyser sådana motstridigheter situationer som rådde.

Jag har valt att följa aktörernas berättelser, inte enskilda ekonomiska händelser så som de rapporterades om.

Valet av Marianne Nivert som fallstudie tydliggör en könsdimension i medialiserings - och konstruktionsprocesser av företagsledare som jag anser är både viktig och intressant. Dock avgränsas det här till ett empiriskt åskådliggörande med ett könsmedvetet perspektiv, men jag gör inte anspråk på att göra ett genusteoretiskt bidrag.

Personifiering är en utgångspunkt för studien, inte ett resultat; alla arkivsök är till exempel gjorda på företagsledarens namn. Intresset är riktat mot den personorienterade rapporteringen, inte mot den totala rapporteringen om företaget. Det är här fråga om en djupdykning in i en process som förhoppningsvis skall leda till insikter att reflektera över. Låt oss hoppa i!



## 5. FÖRETAGSLEDARENS BERÄTTELSE

### 5.1. INFÖR LÄSNINGEN AV BERÄTTELSENA

Här följer en kort sammanställning av dels situationen när Nivert tillträdde som ställföreträdande VD, dels de händelser, som hon själv, hennes medarbetare eller medierna lyft fram som centrala, som inträffade under hennes tid som VD.

Marianne Nivert blev VD för Telia i oktober 2000. Hon hade då arbetat i Televerket hela sitt yrkesverksamma liv. Hon kom till verket efter avlagd studentexamen på reallinjens matematiska linje och påbörjade, som enda kvinna, teleingenjörsutbildningen som kan liknas vid dagens traineeprogram. Därefter började hon vid personalavdelningen medan fästmannen, tillika kursare, fick plats vid tekniska avdelningen. Hon avancerade snabbt och exponerades för viktiga befattningshavare inom verket som noterar hennes arbetsvilja och kompetens. Under tiden bildade hon familj och fick en dotter samtidigt som hon tog en examen i bland annat statistik på Stockholms Universitet. Så småningom blev hon teledirektör i Göteborg och senare chef för regionen Östra Sverige. Under en tid av turbulent omorganisation rekryterades hon av VD Lars Berg till posten som personaldirektör. Undantaget de två perioderna på personalavdelningens stab gjorde hon en operativ och exekutiv karriär inom koncernen. Hon blev nätchef och ansvarig för den största avdelningen inom Telia samtidigt som hon blev förste vice VD (av fyra vVD). Under 90-talet genomförs en rad förändringar som får stor inverkan på organisationen. 1993 bolagiserades det tidigare statliga verket och bytte namn till Telia. I slutet av 90-talet inledde Telia och den norska motsvarigheten Telenor diskussioner om en fusion. En plan som blev offentlig den 20 januari 1999. Den 16 december samma år avbryts fusionsarbetet och de båda bolagen arbetade istället för separata börsnoteringar. Den 13 juni 2000 noterades Telia på Stockholms fondbörs A-lista. Staten behöll 70 procent av aktierna. Resten såldes ut till allmänhet och institutioner i Sverige och utomlands. VD för Telia var då Jan-Åke Kark. Styrelseordförande var Lars-Eric Petersson som också var VD för för-

säkringsbolaget Skandia. Ägarkontakterna sköttes av näringsministern i den sittande socialdemokratiska regeringen Björn Rosengren.

När jag första gången träffade Marianne Nivert för att intervjua henne om hennes tid som VD i mediernas strålkastar ljus hade det gått drygt ett år sedan hon gått i pension. Vi träffades flera gånger under hösten 2003 och våren 2004 och hon varvade berättelser om konkreta händelser med egna reflektioner kring samspelet mellan henne, hennes medarbetare inom företaget och medierna. Hennes berättelser utgör stomen i den här empiriska redogörelsen. Samtliga citat nedan är godkända för publicering av respondenterna. All övrig text är min egen, det vill säga mina tolkningar och översättningar av vad som berättats för mig.

Nedan återges först Niverts berättelser, indelade i tre övergripande teman; först berättar hon om ett antal händelser i sin VD-gärning och belyser hur medierna där spelade in. Därefter berättar hon om hur den interna organiseringen av medierna gick till inom Telia. Den sista delen handlar om hur hon upplevde tiden i mediernas strålkastarljus. Löpande i texten återges några av de många artiklar och inslag som publicerades om Nivert under perioden. De får tjäna som vittnen från vad som *exempelvis* rapporterades och hur, men de skall inte läsas som den enda eller för samtliga medier sammanfattande journalistisk som förekom. Citat från medierna återges i inramad text.

Därefter följer kapitel 6 med medarbetarnas berättelser (här omfattar begreppet medarbetare alla respondenter inom Telia som arbetade med Nivert, på stab, i ledningsgrupp och styrelse) och sedan kapitel 7 med medarbetarnas berättelser (medarbetare innefattar alla respondenter som vid den aktuella tiden arbetade med medieproduktion).

## 5.2. ATT FÖRETAGSLEDA I MEDIERNAS STRÅLKASTARLJUS

*Nedan berättar Nivert om sina erfarenheter av att arbeta som VD med särskilt fokus på mediekontakterna. Här presenteras exempel på hur medierna direkt påverkade hennes arbete antingen i direkta möten eller i det interna förhållningssättet till mediernas förväntade reaktioner.*

### 5.2.1. SCENEN SÄTTIS FÖR EN NY VD I TELIA

Under åren 1999-2000 hade Telia haft fyra olika chefer; Lars Berg, Jan-Åke Kark, Tormod Hermansen, Stig-Arne Larsson och sedan Jan-Åke Kark igen. Marianne Nivert skulle bli den femte (Ekström och Lindqvist 2001). Enligt såväl medarbetare som medier var Telia redan sedan hösten 1999 ett medtaget företag efter nästan ett år av konfliktfyllt fusionsarbete med sin norska motsvarighet Telenor. Ett fusionsarbete som fungerade bättre längre ner i organisationshierarkierna än i ledningen. Ett fusionsarbete där konflikterna på lednings - och ägarnivå delvis förts offentligt i medierna och slutat i att fusionen avbröts. Ett utdrag från Rapports nyhetssändning ger en bild av situationen:

#### Nyhetsprogrammet Rapport den elfte september 1999.

Kvällen nyhetsankare Jarl Alfredius deklarerar " - Rena Karusellen. Norrmännen vägrar erkänna beslutet om mobiltelefonins huvudkontors placering i Sverige." Han berättar vidare att den norske VDn för fusionen Tormod Hermansen idag sparkat ner en journalist i Oslo. Hermansen ursäktar handlingen med att han trodde reportern var en knarkare.

Klipp till intervju med fusionens svenske styrelseordförande Jan-Åke Kark som står omgärdad av journalister, en av dem frågar:

- Vad är din kommentar till att Tormod Hermansen idag sparkade en journalist?

- Jag har ingen kommentar till det, (här brister journalisten ut i gapskratt och Jan-Åke Kark fnissar med. Liksom resten av de närvarande journalisterna), jag måste få prata med Tormod först och höra vad som hänt.

- Bruker du den samme stilen?

- Nej jag brukar inte sparka på folk (nytt skratt från alla) jag brukar klappa, så här säger Kark och klappar journalisten på armen.

Tillbaka i studion vänder sig Jarl Alfredius till Rappports reporter Rolf Tardell:

- Ja, Rolf Tardell, du har följt den här historien från början. Vad är det vi ser egentligen?

- Man vet inte om man ska skratta eller gråta åt spektaklet. Det är naturligtvis skrottretande med en professionell styrelse som vid varje möte beter sig som en landskamp, och förlorar man matchen så lämnar man in en protest till domaren.

- Det låter som en Norgehistoria men det har en stor portion allvar...?

- Ja det är ju inget litet småföretag vilket som helst, det är nordens största telebolag och det ägs av skattebetalarna i Norge och Sverige. Den här öppna striden får en viktig effekt, den sänker värdet när det väl ska börsintroduceras vilket var tänkt skulle ske i vår. Skattebetalarna förlorar på det här bråket.

- Blir det någon fusion?

- Svårt att säga. Jag tror att för att rädda fusionen krävs stora förändringar. Det går inte att ha en styrelse som handlar nationellt och inte professionellt och affärsmässigt. Kriterierna måste ha affärsmässig grund. Frågan är om Tormod Hermansen kan sitta kvar efter sitt okontrollerade utbrott när han började slåss med en journalist på öppen gata i Oslo.

Nivert drar sig till minnes hur krismedvetandet växte inom den svenska ledningsgruppen.

”Det fortsatte dag ut och dag in. Varje kväll var det ett nytt avsnitt av såpan om Telia/Telenor på nyheterna och det blev värre och värre. Du anar inte hur personalen på Telia mådde, det var något hemskt! Att se sin ledning bara erodera på det sättet. Då var ledningen överens om att vi kan inte bara godta att vårt företag ska hanteras så här, det är något fel i ledarskapet när man låter det komma i det här läget. Då kom diskussionen upp om hur vi sätter stopp för det. /.../ Många i ledningen var lite yngre och grönare och kanske inte hade samma förankring i bolaget men framför allt såg de sin karriär framför sig. De insåg ju att om man går ut och ifrågasätter sin företagsledning så får man lämna. Det var ingen som ville ställa upp. Jag erbjöd mig inte utan det var så att vi satt vid bordet och då sa dom att kan inte du som ju ändå brukar våga mycket kan inte du gå ut. Ja, sa jag, är det ingen annan här som känner sig kallad så gör jag det /.../ Samtidigt som vi hade möte på översta våningen i huvudkontoret i Farsta, höll Kark en presskonferens nere i vår konferensavdelning där hela mediedrevet var

närvarande. Jag gick ner direkt och när Kark var klar gick jag fram och begärde ordet. /.../ Jag sa ungefär att vi har ett stort problem och det är ledarskapet och om vi inte klarar av att få ledningen att fungera i den här fusionen så blir det ganska svårt. /.../ Jag sa att i det här läget så tror jag att han måste ompröva om han kan fortsätta i det här jobbet. ”

”Många journalister hade då hunnit lämna och de blev ju vansinniga när de förstod att scoopet kom efter Kark. De ringde hela kvällen och ville att jag skulle ta emot men jag tyckte att jag hade sagt mitt redan. /.../ Det här var en fredageftermiddag och alla skulle gå hem från jobbet när jag kom tillbaka till min avdelning. Jag satt i huset mitt över gården, det var min borg liksom för jag var ju nätchef, och när jag kom dit hade alla sett direktsändningen och då stod hela min personal i korridoren och bara hurrade hela vägen. Äntligen, äntligen, äntligen och de hängde med till mitt rum, de var flera tusen liksom. De hade mått så otroligt illa och de sa att det krävdes någon som verkligen satte ner foten. Det var riktigt dramatiskt faktiskt! Sen välde det in mail från hela Telia som ville tacka. De fackliga organisationerna ställde upp direkt. Och jag kände att det blir hemskt svårt att röra en person med hela organisationen som stöd, det är klart att det var dramatiskt!”

Nivert ger en rad beskrivningar och exempel på hur absurd och hopplös hon och hennes medarbetare upplevde situationen. Det fanns ingen annan väg att gå än att säga ifrån offentligt. Men hon menar att hon inte sa emot fusionen, bara dess högste chef.

Fusionsarbetet bröts den 16 december 1999. Företagsledningen fick i uppdrag av ägarna att bolaget skulle noteras på Stockholmsbörsen ändå. Vilket också skedde den 13 juni 2000. Ekonomijournalisterna Ekström och Lindqvist beskriver förloppet i sin bok *Slaget om Telia* (2001). Staten tog hjälp av investmentbankerna UBS Warburg och Morgan Stanley för försäljningen av Telia. Det fanns politiska ambitioner att aktien skulle bli en folkaktie och att så många som möjligt skulle ha möjlighet att vara med och teckna sig för aktien. I slutet av maj bedrev ägaren, det vill säga staten, en intensiv informationskampanj om Telias börsnotering. En kampanj som i efterhand fick mycket kritik för att inte tydligare förklara vilka risker köpet innebar.

Börsintroduktionen av Telia är enligt Ekström och Lindqvist den dittills största hittills i Norden och den tredje störta i Europa efter italienska Enel och tyska Deutsche Telecom. Var nionde svensk, 1 008 619 personer köpte aktier. Priset för en aktie var 85 kr. Toppnoteringen av aktien under 2000 inträffade samma dag som den introducerades, då var den uppe i 94 kr. Som lägst det året stod den i december på 49 kr. Den skulle fortsätta sjunka året därpå (Ekström och Lindqvist 2001).

### 5.2.2. EN (TILLFÖRORDNAD) VD BLIR TILL

Den 16 oktober 2000 avgår Telias VD Jan-Åke Kark. Trots att han under en längre tid varit kritiserad både inom Telia och i medierna (se Ekström och Lindqvist 2001 och Hadenius och Pettersson 2005) lyfts beskedet om hans avgång fram som en "överraskande nyhet"<sup>42</sup> i bland annat Aktuellt. Skälet som anges är hälsorelaterat. Vid en presskonferens berättar Kark att han har problem både med hjärtat och med magen. Marianne Nivert blir tillförordnad VD under tiden som styrelseordförande Lars-Eric Petersson och styrelsen arbetar med att hitta en permanent efterträdare. Nivert skall bara sitta några månader som VD tills dess en permanent VD är utsedd. Det är Karks, Niverts och Peterssons budskap till samtliga medier.

#### Artikel i DI 001011

*Telia söker ny VD externt av Jan Wäingelin  
/.../ Tillförordnade VDn Marianne Nivert kan inte tänka sig att stanna kvar som permanent VD. På en direkt fråga från di.se svarade hon "Bolaget behöver söka en ny kraft utifrån."*

#### Aktuellt 001011

I kvällens aktuellsändning handlar nyheten framförallt om Karks hälsotillstånd, om rekryteringsprocessen, och den dåliga utvecklingen på aktien. Efter intervjuinslag med Kark, Petersson och Rosengren får även den nya tf VDn Nivert svara på en fråga:

*Speakerröst: Nu blir det förste vice VD Marianne Nivert som tillfälligt tar över efter Jan-Åke Kark till en ny VD har rekryterats. Men inte heller hon vill kommentera Telia-aktiens usla kurs. (Bilder visas på Nivert ur lätt godperspektiv)*

<sup>42</sup> Jämför exakt samma formulering i Aktuellt när hårt kritiserade VD för Ericsson, Kurt Hellström avgår (Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004)

- Jag går inte och spekulerar i aktien hela dagarna utan faktiskt är att jag tycker att jag har skäl att sköta verksamheten. Och att sköta verksamheten tror jag i det långa loppet kommer att synas på aktien.

(Inslaget fortsätter med de politiska reaktionerna bland opinionens riksdagsmän som kritiserar regeringen och framförallt näringsministern.)

*Speakerröst:* Det blev den sviktande hälsan som till slut tvingade bort Jan-Åke Kark från posten som VD och det i ett för Telia mycket känsligt läge. Ständig kritik i medierna, politisk turbulens kring skatteplaneringen och nära 1 miljon besvikna aktieägare. Efterföljaren får det inte lätt nu när hon ska försöka fortsätta förändringsarbetet.

- Självklart är det viktigt att vi försäkrar all personal och hela bolaget att det vi redan har arbetat fram det kommer vi att genomföra. Och det med kraft. (Säger Marianne Nivert)

*Speakerröst:* Men Nivert är bara en tillfällig lösning. Styrelsen har redan inlett sökandet efter en ny chef som ska leda Telia i den allt tuffare konkurrensen. Platsannonserna skulle kunna se ut så här:

(Bild visas upp med följande text:

Du ska vara en komplett affärsman/kvinna, generalist, börs-VD.)

*Speakerröst:* Du ska vara en komplett affärsman eller kvinna med kunskaper om tele - eller datakommunikation. Dessutom skall du vara generalist, det vill säga något av en allkonstnär. Och viktigast av allt, du måste ha erfarenhet av att leda ett börsnoterat företag. Antalet personer som svarar upp till dom här kraven är få och frågan är om någon av dom vill till ett hårdgranskat företag där staten är största ägare.

(Ett kollage visas i bild med följande texter)

*Toppenjobbet. Guldjobbet med toppenlön. Här får du jobba utan ständigt tjtande. Vi litar på dig! Bestäm själv din lön. Vi behöver dig nu! Ministerfritt. Här kan du skratta åt alla losers. Du blir en vinnare. Ministerfritt. Allt du kan drömma om. Var med i vårt glidargång. Åk limousin varje dag. Bästa VD-jobbet.*

(Inslaget avslutas med en inklippt intervju med en aktieanalytiker)

- Det är ju så att Telia har ett lågt förtroende på börsen. Något annat kan man nog inte säga. Så det som krävs är att det kommer en kommunikativ VD som har förmågan att vända, att upprätta ett nytt förtroende, och vända inställningen gentemot Telia och visa på den potential som företaget har.

*Speakerröst:* Dagens lilla kursuppgång räcker dock inte långt. Aktien ligger fortfarande 37 % under introduktionen. Och det lär dröja innan den är där igen. Oavsett vem som blir chef.

Vem som står bakom kandidatprofilen är oklart, men sannolikt är det styrelseordföranden Peterssens ord. Analytikerinslaget lyfter fram att förutom allmän allkonstnär utgör kommunikativ talang och förmåga att ingjuta förtroende avgörande egenskaper hos den kommande VD. Kommunikativ förmåga kan tolkas som en förutsättning för att kunna skapa förtroende. Åtminstone hos den analytiker som i inslaget får representera en slags oberoende röst. Samtidigt, med den återkommande frågan om aktiens utveckling, är det just analytikerna och handlarna som skall få förtroende för företagsledaren.

Det som berättas om Nivert i flera medier är att hon är närmare 60 år, att hon har arbetat hela sitt liv inom Telia/Televerket och att hon var en av dem som offentligt gick ut och kritiserade den norske VDN Tormod Hermansen under arbetet med fusionen av Telia - Telenor. Det senare är en berättelse som kommer att upprepas mer intensivt ju längre Nivert sitter som VD - då blir berättelsen om hur hon satte Hermansen på plats en karaktärsbeskrivning för Niverts person och ledarskap.

Att hon blev högste chef själv tycker hon inte är så konstigt. Beskedet att hon skulle träda in som tillförordnad VD efter Jan-Åke Kark kom plötsligt men inte helt oväntat eftersom hon visste att han bland annat haft hälsoproblem en tid.

”Vi hade styrelsemöte på fredagen och på måndagen pratade Petersson med mig och på tisdagen hade vi presskonferens. Petersson betonade för Kark hur han skulle beskriva sin sjukdom så att det inte skulle framstå som att han blivit avsatt. /.../ Sen gick Kark in i detalj på terminologin så det blev nästan lite väl mycket snack om hans tarmar.”

Hon menar att hon inte blev förvånad över förfrågan från Petersson.

”Jag var ju förste vice VD och nummer två i koncernen så jag tyckte inte att det var så märkvärdigt, om ens VD blir sjuk så måste ju någon leda företaget.”

Situationen för Telia var svår och om mediernas raljerande beskrivningar säger Nivert:

”Det var ett företag som knappast alla ville komma till. Det var tufft läge. En börsnotering när kurserna stod på en nivå och sedan hade marknaden dykt och en miljon aktiesparare som var på



hugget och ett företag med ett medieintresse som få där liksom allt granskades på skinn och ben. Någon glidarkultur fanns inte. Däremot var det ett företag som haft en lite brokig bakgrund de senaste åren där människor upplevde att det var lite lealöst. /.../ Sen var det en olycklig markandsföringskampanj från ägarens sida inför börsintroduktionen och den var väldigt massiv. Du kunde inte gå på stan utan att notera alla pelare som gjorde reklam för att Telia-aktien var till salu./.../ Det fanns en politisk dimension där hela svenska folket trodde att det här var ett så helsäkert kort och där hade även Rosengren förespråkade att det skulle bli kursstegring. Där sa han lite för mycket. Det blev ett debackel för Telia. ”

Vad innebar det då för Nivert att gå från hög till högsta chef inom koncernen? Hon beskriver att en stor del av förändringen låg i mediernas intresse och att det kom att prägla arbetet och arbetsdagarna.

”Den största förändringen var egentligen massmedieintresset. Jag hade ju redan stor vana att leda mina ledningsgrupper, att skapa uppföljningssystem, att jobba med strategiarbete och väldigt mycket av att fungera som chef och ledare. Det var jag van vid. Det var inte nytt. Att tillträda VD-jobbet innebar inte en så vådlig förändring egentligen. Jag hade fungerat på ledningsnivå inom Telia så länge och haft så viktiga jobb och haft stort ”säg” i organisationen under de två senaste VDarna. Jag hade min kunskap att bygga på och min vetskap om personer – det var inte så att när jag mötte media så visste jag inte vad jag skulle säga. Det som förändrades var att det fanns ett annat, externt intresse för min person. Ett visst intresse hade jag råkat ut för under min tid som högste chef i Göteborg där jag var teledirektör i många år. Men det riksintresse som skapades som VD för Telia, det avvek från mina tidigare erfarenheter. /.../ Jag syntes överallt och intresset gjorde att jag som person skulle delta i saker som man kan tycka inte nödvändigtvis var en teliachefsfråga.”

### 5.2.3. ETT STORT BAKSLAG MED UTEBLIVEN UMTS-LICENS

Det skrevs ett antal artiklar om Nivert när hon blev tillförordnad VD i Telia, men den stora exponeringen upplevde hon startade två månader senare. Niverts första stora utmaning som VD inträffade den 16 december 2000 när Post - och Telestyrelsen meddelade vilka operatörer som fick licens att bygga tredje generationens mobilnät i Sverige. Inför beskedet hade

koncernledning förberett sig för både ett negativt och ett positivt utslag, även om det senare ansågs betydligt mer sannolikt.

”Vi diskuterade också mediefrågorna i ledningsgruppen. Det ingick i flera viktiga strategiska frågeställningar, exempelvis när vi diskuterade hur vi skulle hantera den uteblivna 3G-licensen. Då hade vi en krishanteringsgrupp som leddes av kommunikationsavdelningen som stod beredd. De hade förberett presskonferensen både för om vi skulle få licens och inte få licens. Inte bara för att vi skulle få den.”

”Faktum är att jag hade hört ett rykte på stan om att Telia låg dässigt till./.../Jag ringde till mobilchefen, Kenneth Karlberg och sa att jag hade hört rykten som sa att vi låg dåligt till. Det kunde han inte förstå. Hur då dåligt till? Ja, man påstår att vi inte uppfyller kraven. Då var många av den uppfattningen att det här var utplanterat av en pr-byrå som låg en konkurrent nära och alltså var en informationskampanj för att förstöra för Telia. Jag kände mig ändå lite okonfortabel /.../. Vi var förberedda både på ett ja och ett nej. Men det kändes som att det borde bli ett ja.”

Inför PTS besked har Dagens Industri bett de tio sökande operatörerna att lista vilka de tror får licens. Av dem framstår Telia, Netcom, HI3G och Orangekonsortiet som vinnare. En intilliggande artikel beskriver hur ryktet går om att Telia har lämnat in en dålig ansökan och meningarna går isär om PTS skall kunna låta blir att ge Telia en licens (DI 001130).

En presskonferens var utlyst i samband med PTS besked, där Nivert skulle kommentera beslutet. Strax innan hon skulle möta pressen tillsammans med Kennet Karlberg, chefen för mobiltelefoni inom Telia, fick hon emotta PTS beslut i ett kuvert. Hon öppnade kuvertet, läste, samlade sig och gick därefter direkt ut till presskonferensen.

”Jag var klar över att vi fått nej och journalisterna stod på andra sidan dörren och jag ska träffa dem om en minut. Då är det inte fråga om att jag ska hinna tänka igenom, då är det bara att glutta och se att det är nej och det berodde på...vi fick ju ett kuvert att sprätta upp och titta i. /.../ Det var ju lika mycket en nyhet för mig.”

Som ende, f.d. statliga monopol i Europa fick Telia inte 3G-licens på sin egen hemmamarknad. Nivert reagerade med stor ilska vilket återspeglas i rubrikerna:

Artikel i SvD 001219

*Hela Telia i uppror*

*Ilksen Nivert till attack mot PTS*

*/.../*

*av Irene Beertema*

Artikel i Aftonbladet 001217

*3G-licenserna Telia åkte ut i första rondan. Av Petter Ovander*

*Börsras väntar efter katastrofbesked i går.*

”Ja, och det var skälet som gjorde mig arg! Bristande teknisk kompetens! /.../ Jag blev arg helt enkelt och har efteråt analyserat om jag blev för upprörd? Nej, det var ju egentligen näringsförbud!”

”Orden du använder, bestört, dåligt för landet. Enligt journalisterna X och Y hade du inte långt till tårarna?” frågar jag.

”Jag var så himla arg, men det var inte så att jag hade någon gråtkänsla. Nej absolut inte. De hörde på rösten att jag var jävla förbannad. Jag hade absolut inget problem med att bryta ihop eller gråta. Det hade inte med det att göra över huvudetaget. Jag var helförbannad, det här var fel beslut.”

Telia håller presskonferens två dagar i rad för att förklara sin inställning till den uteblivna licensen. Vid första presskonferensen har ledningen för Telia just fått beskedet och ger en första kommentar men har inte haft tid att närmare analysera läget. Därför hålls ännu en presskonferens dagen efter.

Artikel i Aftonbladet 001219

*...men tänk om PTS har fel och Telia rätt? Av Lena Mellin*

*Tänk om Telia har rätt? Marianne Nivert motsvarar inte bilden av en VD för ett IT-bolag med 30 000 anställda och 52 miljarder i omsättning. Men hon verkar veta vad hon talar om. Mycket väl till och med. /.../ Arrangemanget när Telia för andra gången på två dagar ska tala om att de inte förstår varför Post – och Telestyrelsen inte gav dem 3G-licens är osannolik. Lokalen är alldeles för liten, projektorn fungerar först inte och när det visar sig att den måste pallas upp av telefonkataloger flyttas bildvisningen till en vanlig overheadprojektor. Det hela förefaller glasklart, post – och telestyrelsen måste ha rätt. Ett IT-företag som inte*

*klarar av en projektor har säkert problem med tredje generationens mobiltelefoner också. Efter detta intar Marianne Nivert scenen. Under tretton minuter lägger hon värtaligt fram sin sak. Allt verkar plötsligt mindre klart. Tänk om Billinger (generaldirektör för PTS) och Post – och Telestyrelsen har gjort fel och Telia faktiskt har rätt?*

Strategin vid ett negativt utslag var att överklaga vilket också Telia gjorde. Det tillkännagavs på en presskonferens dagen före trettonhelgen och med till presskonferensen hade Nivert styrelseordföranden Pettersson och styrelseledamoten och före detta statsminister Ingvar Carlsson.

”Vi diskuterade om inte han skulle vara med nu när det var ett myndighetsbeslut som vi skulle överklaga och han var ju också nerringad av alla journalister. Han kom med och alla kastade sig över honom. Jag tycker att han gjorde succé, alla frågade vad han gjorde där och han svarade att – men herregud här har ni ringt hela tiden och velat ha min åsikt och nu är jag här, är inte det bra?”

I diskussionerna inför presskonferensen hade man inom Telia resonerat att det skulle ha en eftersträvansvärd effekt om Ingvar Carlsson deltog som representant för Telias styrelse. Han var känd för stora delar av svenska folket och ansågs ha stor trovärdighet. Han hade inte tidigare förekommit i offentliga sammanhang som företrädare för Telia och det var en medveten strategi. Det var hans inställning att VD och styrelseordföranden talade med medierna angående Telia men för den här presskonferensen gjorde han ett undantag. Det var Petterssons förslag att han skulle vara med men han var inte nödbedd.

#### Artikel i SvD 010105

Licensprocessen: Telia värvar Carlsson i kampen mot PTS

#### Aktuellt 010105 Attack mot PTS

*/.../ Speakerröst till bilder från presskonferens: Att bli snuvade på sin 3G licens har varit svårt för Telia att smälta och det var en samling stridslystna förlorare som idag riktade allvarlig kritik åt den ansvariga myndigheten post – och telestyrelsen. /.../*

Trots den tuffa motgången med den uteblivna licensen kände Nivert ändå tillförsikt inför den fortsatta utvecklingen om 3G-nät.

”Jag minns kvällen när vi fått beskedet och jag gick och la mig. Jag tänkte ja ja, det är nog inte så roligt för de här som har fått licensen heller, de har ingen infrastruktur, inga kunder, inga bygglov och inget, i stort sett inget mobilkunnande. Att starta från noll och bygga ett nät som skall täcka hela Sverige som faktiskt är ganska stort, och samtidigt finns Telia med tre miljoner kunder, med totalt täckande infrastruktur och ett bra varumärke... Jag tänkte dom ringer nog. /.../ Nästa dag vid lunch ringde Jan Stenbeck. Han var först. Sedan ringde i stort sett alla inom loppet av ett par dagar och ville ha möte. Stenbeck skilde sig från de övriga då han insåg att Telia inte tänkte betala för att få vara med i licensen. Stenbeck insåg redan då det vi kan konstatera idag, att det här med 3G kom att bli en seg historia, det kommer krävas mycket pengar och ta tid och evighet innan vi får intäkter.”



ÖVERKLAGAR: Prost och Nivert tyckte inte om PTS beslut om att inte ge någon 3G-licens till 2000. Många andra som tänker detsamma beröskade att inte ge någon 3G-licens till 2000.

**Nivert tänker inte avgå**

*Dagens Industri 20001218*

#### 5.2.4. SAMARBETE MED VÄRSTE KONKURRENTEN

Medan Nivert och andra från Telias styrelse drev överklagan i offentlighetens ljus fördes i hemlighet en förhandling med Tele2. Tele2 var Telias största konkurrent på den svenska marknaden och knappt någon i medierna spekulerade i att de båda bolagen skulle samarbeta i licensfrågan.

”Direkt efter presskonferensen (om överklagan av PTS beslut, författarens kommentar) hade jag väldigt brått för då skulle jag till lokalen där vi satt och slutfilade på avtalet med Tele2 och vi hade gjort upp att vi skulle ha presskonferens måndagen efter helgen.

Det var en helg emellan och det blev efteråt mycket diskuterat. Visste hon att det skulle bli samarbete när hon lämnade in överklagan och det klart att jag visste. Det blev en totalövertäckning för dem men varför skulle jag säga någonting innan det var klart? Jag pratade med Stenbeck om hur jag ville ha det med presskonferenserna och han förstod precis. Sedan hade det spekulerats vilt om vem Telia skulle samarbeta med, alla utom Tele2 var tänkbare var det till och med någon som skrev...så det blev en riktig nyhet!”

#### Artikel SvD 010109

Apropå Telia/Netcom-alliansen: Bolagens olikheter kan innebära en fördel

*Undrens tid är ännu inte förbi. Det framgick klart på måndagsmorgonen då Netcom/Tele2 och Telia meddelade att man avsåg att dela på det 3G-nät som Tele2 fått licens på.*

#### Artikel i Aftonbladet 010108

*Alla vinner på Teliaaffären – och mest vinner vi konsumenterna. Av Lena Mellin*

*Marianne Nivert för president! 23 dagar slogs hon och Telialedningen som gladiatorer för att vända nederlag till seger. De lyckades. Konsumenterna har all anledning att vara glada. /.../. Vinnarna på affären är många. Marianne Nivert är själv en av dem. /.../ (Hon) hoppade in på VD-stolen och har nu lotsat företaget genom dess värsta kris. Grattis, Nivert. Nu kanske du får stryka tf framför VD-titeln? /.../*

Telia höll stor presskonferens i Norra Latin för att berätta om affären. Lars-Johan Jarnheimer, VD för Tele2, var med på storbildskärm.

”Jarnheimer hade ju ett problem, han hade bokat en semesterresa som han lovat sin fru, då när vi skulle ha presskonferens. Då sa jag att när du nu slår dig ihop med en professionell operatör så kan vi se till att du är med på presskonferensen via video. Telia hade ju kompetens och resurser att göra en sån grej, det skulle inte Tele2 klarat.”

### Artikel i Aftonbladet 010108

Telejätten bygger nytt mobilnät med värsta konkurrenten. Av Erland Huledal

*De två argaste konkurrenterna går samman. Telia och Netcom avslöjade i morse att de bygger ett nytt gemensamt mobiltelefonnät. Nyheten fick båda bolagens aktiekurser att stiga kraftigt. /.../ Telia och Netcom kommer att bygga ett gemensamt nät som bygger på Tele2:s 3G-licens, sa Telias VD Marianne Nivert vid en presskonferens strax före lunch i dag. /.../ Netcoms VD Lars-Johan Jarnheimer deltog i presskonferensen via en tv-länk från semesterparadiset Mauritius. – Det finns en kvinna som jag är mer rädd för än Marianne Nivert, och det är min blivande fru, det är därför jag är här, förklarade han. /.../ – Den stora vinnaren är Netcom, säger Michael Törnwall, telekomanalytiker på Finanstidningen. /.../*



Dagens Industri 20010108

### Aktuellt 010108

/.../

*Speakerröst: Det var ännu en av Telias många märkliga presskonferenser den senare månaden. Först ilska för tre veckor sedan när det stod klart att Telia förlorat kampen om licenserna för att bygga tredje generationens mobilnät. (klipp till den presskonferensen där Nivert uttalar – Ja, jag är bestört över det här beskedet. Det är inte bra för landet!). Sen följde flera presskonferenser där Telia anklagande sina konkurrenter för orealistiska utbyggnadsplaner och så i fredags kom överklagandet till länsrätten med förre statsministern Ingvar Carlsson numera styrelseledamot i Telia som inkallad påtryckare. Och så dagens överenskommelse där Telia nu plötsligt vill samarbeta med värste konkurrenten finansmannen Jan Stenbeck och hans företag Netcom. /.../”*

På presskonferensen har Nivert på sig en kornblå kavaj vars färg lyser starkt mot såväl bakgrund som de grå kostymerna som männen bär. Jag frågar om det var uttänkt.

”Ja jag väljer kläder med tanke på framträdande jag skall göra. Jag brukar fråga vad det är för bakgrund, så att jag syns. Är det blå bakgrund så kanske jag tar en röd kavaj, det är lite olika. /.../ Det klart att man försöker se prydlig ut för sitt företags räkning. Man kan ju inte ge sig till att vara så illa klädd så folk tycker att man inte har tillräcklig lön till att ekipera sig. Jag är uppfostrad sån att man ska vara proper när man går till ett evenemang där man representerar och är det fest ska man vara festklädd. /.../ Jag tycker att det är väldigt kul med kläder. Kanske mer när jag blivit äldre. Som liten såg min mamma till att jag var en riktig liten mode-docka, jag var ju enda dottern så det var väl extra kul. Ofta kom mamma lite uppsnadjad som kanske inte de andra mammorna var och mina kompisar sa ofta att hon var så snygg när hon kom, i dräkt, snygg hatt och högklackade skor och så där. Då blev jag kanske lite mätt på det men jag är uppfostrad med att det är viktigt. Att man sätter på sånt som passar i olika situationer. /.../ Jag har inte fått någon rådgivning om sånt för jobbet. Jag vet att det stod i tidningarna att jag hade en stylist och jag menar, det hade jag inte tid med och för det andra har jag nog min egen personliga stil och efter så pass många år ändrar man inte på den. Jag tycker till exempel om färger, jag har aldrig gått som en grå mus.”

Samarbetet med Stenbecksfären väcker stort intresse i medierna och Stenbeck själv är huvudfokus i rapporteringen.

”Stenbeck var både beundrad men inte riktigt rumsren. Jag upplevde honom som en person som var ytterst affärsmissig. Han hade verklig insikt i branschen. Var ytterst kunnig och förstod det här med 3G och att det skulle bli segt. Jag visste att de hade svårt att klara finansieringen av sitt program och vi kunde lätta på deras investeringsplan. De hade licensen så det var en win win situation.”

Flera medier använder metaforer i rapporteringen. I Aktuellt presenteras nyheten med en karikatyrbild där en stor Nivert sitter på en stol och blir uppbjuden till dans av en kort, bugande Stenbeck. (Temat förlovning och bröllop återkommer när Telia och Sonera annonserar en fusion 2002.)



”Ja, det fanns sådana där smågrejer som förlovningsannons mellan mig och Jarnheimer. Det hade vi rätt roligt åt.”

Att medierna inte förutsåg eller ens diskuterade huruvida ett samarbete mellan Telia och Tele2 skulle kunna se ut indikerar hur starkt konkurrensförhållandet uppfattades. Nivert och flera medarbetare menar att Tele2 hade en stor fördel i den nära kopplingen till mediebolagen inom Stenbecksfären, och att det påverkade såväl bilden av Tele2 som bilden av Telia.

”Sen ska vi komma ihåg att vi hade som konkurrent ett medieföretag, jag menar som Tele2 som var vår vassaste konkurrent i Sverige ägde ju ganska stora mediefördelar. Och det är inte någon tvekan att det har haft betydelse för att skapa en bild av Telia. /.../ Absolut det vill jag påstå. Och där tror jag att jag var duktigare än mina företrädare på att matcha Jarnheimer. Vid flera tillfällen har han påstått att han aldrig haft så roligt som när jag var VD. /.../ Jarnheimer är väldigt folklig men jag är också folklig och plötsligt fick han någon som var på samma planhalva och det tror jag inte att han fattade först. /.../ Bilden av Telia är färgad av att vår västa konkurrent har sånt isteg i media och det ska ingen tro att det inte är medvetet genomfört i hela Stenbecks mediavärld.”



*Dagens Industri 20010115*

### 5.2.5. PERSONALMINSKNING OCH ABONNEMANGSPRISER

När Nivert berättar om sin VD-tid är det vissa händelser som hon lyfter fram som viktiga och tongivande som inte fått samma utrymme i medierna. Det tydligaste exemplet utgörs av arbetet med att minska antalet anställda inom koncernen. Bland annat skedde det genom utförsäljningar. Under hela sin tid som VD arbetade Nivert med ett uppdrag som hon fått innan hon tillträdde VD-posten. Uppdraget att sälja av de verksamheter inom koncernen som inte ansågs tillhöra företagets kärnverksamhet. Redan innan hon blev personaldirektör arbetade hon med stora nedskärningar. Eniro bör noterades strax innan hon blev VD. En stor mängd bolag såldes till Industri Kapital och Telia sålde av sin verksamhet i Brasilien. Telia sålde också enheten för nät drift med drygt 5 000 anställda till det då kontroversiella bolaget Flextronics. Ett företag som vid den här tiden drogs med dåligt rykte framför allt hos de fackliga organisationerna efter rapporter om dålig personalpolitik och dåliga anställningsvillkor. Nivert insåg att affären hade en politisk dimension som skulle kunna väcka reaktioner hos ägarna, företrädna av den socialdemokratiska regeringen.

”Jag glömmar aldrig den här Flextronics-affären. Det var ju en operativ fråga som vi normalt sett aldrig skulle ta upp med ägaren. Det gjorde vi inte heller utan vi gjorde affären och sen ringde jag. /.../ Nu hade jag med mig de fackliga hela vägen och vi konstaterade ganska tidigt att Flextronics bjuder bäst. Då sa jag till dom, Flextronics har så dåligt samvete så jag kommer att sammanföra dem med er så att ni kan framföra hur ni tycker att de ska agera när det gäller till exempel att de tar över våra samverkansavtal och förändringsavtal osv. Och mycket riktigt på alla punkter mötte Flextronics och facket var väldigt nöjda. Och sen skulle vi ha presskonferens om det här och jag tänkte att det är bäst att varna Rosengren så att inte han säger något helt annat så jag ringde honom och så sa jag, sitter du ner? - Vad är det sa han, - Jo jag vill bara tala om för dig att nu går vi ut med en pressrelease där vi tillkännager att vi säljer vår nät driftsverksamhet med drygt 5000 personer till Flextronics. - Flextronics! utropade han, - Ja sa jag och så berättade jag alltihop, att de bjudit bäst, att de gått med på att ta över alla avtal, att de fackligas inflytande skulle vara precis som förut och ja, då reagerade han mycket moget och sa - Det där är ju en fråga som inte vi ska hantera. Om journalister ringer till mig så säger jag att det där är en fråga som Telia har att handlägga men vad jag vet så har de fackliga organisationerna

varit med i hela processen så jag har ingenting att tillägga. På så sätt hamnade jag aldrig i en problematisk sits. /.../som ledning måste man se till att ägaren har vetskap så att inte informationen kommer i pressen först. /.../ Då kan man råka ut för att det de säger inte låter vettigt och då måste man hantera det.”

Förutom relationen till ägarna med hänsyn till medierna och att framstå med ett enhetligt budskap spelade de fackliga organisationerna en roll enligt Nivert. Inte minst i ett företag som Telia. Nivert säger så här när hon berättar vidare om Flextronics-affären i medierna:

”Sen hade vi den stora turen att våra fackliga organisationer de var tränade efter Telia-Telenoraffären så dom ställde aldrig upp på journalister utan de stöttade den här affären. Och det blev ju hopplöst att göra en story då.”

#### Aktuellt 011029

##### Telia säljer till Flextronics

Inslaget i a-ekonomi inleds med att Pelle Edin (ankare) berättar att Telia säljer bolag med 5400 anställda till det amerikanska bolaget som i somras sade upp en fjärdedel av sina anställda och som fått kritik för att inte ta samhällsansvar. Reporter Mia Odabas berättar att kritiken mot att företaget flyttat produktion till låglöneländer varit hård, och att Flextronics rykte som hårdhänt har påverkat facket i förhandlingarna inför affären. Därefter klipps till en intervju med Berit Westman, facklig representant på Telia som intygar att frågan varit viktig i förhandlingarna.

*–”Just därför att Flextronics har så pass dåligt rykte?”*

*–”Ja självklart har det funnits med.”*

Därefter intervjuas Flextronics västeuropachef på telefon. Sedan intervjuas Nivert:

*–”Är det här ett bra sätt för er att slippa det jobbiga ansvaret att säga upp folk, om det nu blir så att Flextronics så småningom varslar människor?”*

*–”Det är ingen problemverksamhet som vi säljer över, det är faktiskt inte så att vi skickar över övertalighet som vi ber någon annan ta hand om.”*

Reportern fortsätter: *”En som var tuff mot Flextronics i somras var näringslivsministern Björn Rosengren som då uppmanade Flextronics att ta ett större samhällsansvar. Men som Telia-minister ligger han idag lågt”:*

- "Och hur ser du på det med tanke på att det är du i regeringen som är ansvarig för Telia och du var förut kritisk till Flextronics?"

-"Ja nu har man ju gjort avtal mellan facket och Flextronics som ju ger samma avtal som finns mellan Telia och facket och då har jag ingenting att invända."

I våra intervjuer får jag uppfattningen att utförsäljningarna och personalminskningarna är några av de största förändringarna som skedde inom företaget under hennes tid i bolaget. Hon är nöjd med utfallet och berättar att Telia sedermera fick ta emot ett pris från EU för att nedskärningarna sköttes på ett så bra sätt.

Även om ämnet personalnedskärningar inte når samma volym som exempelvis den uteblivna 3G-licensen skrivs det en del om det. Oftast i neutrala eller till och med positiva ordalag med hänvisning till Nivert.

#### Artikel i DI 001011

*Nivert började som teledirektör i Göteborg av Martin Hammarström*

*././ Nivert anses vara omtyckt av personalen, vilket måste anses vara en bedrift i sig då hon varit ansvarig för bortrationaliseringar av över 5.000 personer. Till hennes största beundrare hör Ronny Käck, Telias tyngsta fackliga företrädare, ordförande för Seko-Tele././*

#### Artikel i Veckans Affärer 010806

*Telia bantar i skymundan av Bengt Ericson*

Intervju med Telias personaldirektör Lars Härenstam om företagets modell för neddragningar som framställs som framgångsrik och positiv.

*././ Lars Härenstam fullföljer en lång Teliatradition av att göra sig av med folk under ordnade former. Processen startade på allvar 1995, då dåvarande personalchefen Marianne Nivert gick i spetsen för ett nytt tänkande. ././*

I intervjun berättas också att Företagsekonomiska Institutionen vid Stockholms Universitet räknat på modellen

*././ Slutsatsen blev att företaget sparade 2,5 miljarder kronor genom att tillämpa den nya modellen istället för traditionella uppsägningar. ././*

Händelser som får stort uppslag i medierna men som Nivert inte tar upp i sin berättelse är framförallt reaktioner på höjda abonnemangspriser.

Artikel i DI 20020123

*Läsarna rasar mot Niverts prishöjning. Av Carl Thulin*

*Teliachefen Marianne Niverts utspel om prishöjning av bredbandsanslutning har utlöst en massiv protestvåg. Ett pris på över 600 kronor i månaden för bredbandsanslutningen är full rimligt, anser Teliachefen. "Vem har råd att betala det? Jag skaffade bredband för att det skulle vara billigare. Jag säger upp mitt abonnemang om det höjs mer", skriver Patrik, en av hundratals uppretade di.se-läsare. /.../*

Aftonbladet 010829

*Skamlöst Abonnemangspriset 52 procent högre – på sju månader. Av Lena Melin*

*Marianne Nivert, nu är vi besvikna! Först häver regeringen pristaket. Sedan höjer ni på Telia abonnemangspriset med drygt 50 procent. Det är inte snyggt. /.../*

Läsarstormen som blåste upp inom bland annat Aftonbladet föranledde ett antal journalister att söka Marianne Nivert för en kommentar hemma hos henne i villan i Bromma. Ett tilltag som hon inte verkar anse vara befogat då hon fanns tillgänglig för medierna på arbetstid.

"I samband med abonnemangshöjningen hösten 2001, var det väl, då hade jag journalister ute på tomten. Jag hade kommit hem och de ville ha ut mig på trappan. Det fanns ingen anledning att stå där ute. Hörde de av sig så avtalade vi om en tid för intervju."

### 5.2.6. NIVERT BLIR VD "PÅ RIKTIGT"

I våra samtal lägger inte Nivert stor vikt vid tidpunkten när prefixet 'tf' försvann från hennes titel och hon annonserade att hon skulle fortsätta som VD för Telia fram till sommaren 2002. Det gjorde däremot samtliga här studerade medier. Att Nivert vid första årsstämman med Telias som noterat bolag utses till verkställande direktör är en nyhet.

#### Artikel SvD 010220

TELJAAAAAA!

*Bokslut: Äntligen godkänt av börser. Måndagen var en bra dag för Telias hårt prövade aktieägare, de som finns kvar vill säga. Och det var en bra dag för Telias VD Marianne Nivert som fick de retliga små bokstäverna bortsuddade framför sin titel. /../*

*"Telia det hånade och otursförföljda folkbolaget, gladda i går sina ägare och anställda. Resultatet på nära 12 miljarder kronor var bättre än analytikerna väntat, försäljningen ökar och marginalerna blir allt större. Till det presenterades en nygammal favorit i VD-stolen, Marianne Nivert, som slipper det förargliga tf framför VD-titeln och en ny organisation som är konstruerad för kommande strukturaffärer. Sammantaget träder ett tydligare och mer målmedvetet företag fram, (...): "*

#### Artikel i Aftonbladet 010112

*Drottning Telia har fått sin revansch av Maths Nilsson*

*Marianne Nivert hyllas av alla – och får fortsätta vara chef.*

*Nödlösningen gör succé. Telias tillfälliga VD Marianne Nivert, 60, räddade företaget undan 3G-fiaskot. Nu hyllas hon av alla – och får sitta kvar på obestämd tid. /../*

Nivert beskriver vad hennes VD-jobb har inneburit och gått ut på. Vad det egentligen är som hon gjorde på Telia under åren som koncernchef. Hon tvekar inte över vilka de olika uppgifterna är:

*"För det första att leda företagets arbete och se till att de strategier man arbetar efter är de som man tror ska leda företagets utveckling framåt. Det innebär att ta initiativ till att gå igenom och utarbeta sina strategier och ständigt hålla ögonen på att man är på rätt väg. Sen att följa upp verksamheten och se att man är på väg åt rätt håll. Sen har man att leda och lägga upp arbetet, ofta tillsammans med ordförande för styrelsen. Men det är VD som vet vad som är på gång, vilka beslut som behöver tas i styrelsen och vad som behöver informeras om för att få styrelsens synpunkter. VD har också att externt företräda företaget och det krävs en företagsledare som företräder företaget i sin helhet. Man ska inte ställa upp på allt som VD, utan där man känner att det är dignitet och kräver en totalbild av företaget. Då är det VD:s sak att ställa upp på det. Sen ska man coacha sina närmaste medarbetare till att känna att det är*

spännande att arbeta i företaget. Man måste ha en dialog med dem och se vad man kan stötta med, hur man kan bidra för att deras verksamhet skall skapa det värde som sen bidrar till helheten. Dessutom har man ju en mängd olika fora där man normalt uppträder som ordförande, i företagets ledningsgrupp till exempel. Sen kommer frågor och initiativ hela tiden som man måste ta tag i, saker som händer i omvärlden som gör att man måste reagera. Så arbetet är både framåtsyftande i form av att försöka spegla vart man ska, men också uppföljningsmässigt att man faktiskt ser efter att man tagit de mått och steg som gör att man tror att man vet var man ska vara.”

Nivert prioriterade kontakten med medierna och ansåg att den var viktig. En del i hennes uppdrag som VD var att företräda Telia i medierna men hon menar också att det var att påverka bilden av Telia i medierna och göra den mer positiv. Hur tycker hon att hon lyckades?

”Förhoppningsvis tror jag att svenska folket har upplevt att det här är ett företag som är ett viktigt företag. Telia blev plötsligt ett företag som det under min tid skrevs mer om än vad det gör till och med idag och det klart att det lyfte fram Telia som ett av Sveriges viktigaste företag. Och att det faktiskt är det. Det tror jag möjligen att jag har bidragit till. Det har gjort att Telia inte är företag som man kan bortse ifrån. Möjligen har jag också bidragit till att man har förstått att Telia har kommit lite längre när det gäller det här med kvinnor.”

Nivert menar att bilden av hennes själv och framför allt av Telia i media påverkades av andra faktorer än företagets skötsel och resultat. Ägare, konkurrenter och medierna själva utgjorde betydelsefulla aktörer.

”Det var inte så att Telia var utsatt för en, vad ska vi säga, sågning. Det var ingen kampanj men vi var intressanta rent allmänt. Det som vi möjligen råkade ut för negativt hade mer med Björn Rosengren att göra. Att medierna var ute efter näringsministern eftersom han hade varit med vid börsnoteringen av Telia och därmed ansågs ha lurat svenska folket. Så där hade Telia en lite obehaglig mediesituation, men det hade mer med medievinklingen att göra och inte med hur företaget sköttes. Det låg mer åt det politiska hållet.”

Den dåliga utvecklingen på aktiekursen var dock ett ständigt återkommande tema i intervjuer med Nivert, från första dagen.

Aftonbladet 20001012

*Hon tar över Telia av Leif Åke Josefsson*

*Intervju med Marianne Nivert*

*/.../ Hur många Telia aktier har du själv?*

*Jag försökte få så många jag kunde. Jag fick ut 2 350.*

*Du ligger inte vaken på nätterna och grunnar på aktiekursen?*

*Jag har faktiskt ganska bra sömn. Börjar man hantera det på det sättet, har man inte tillräcklig distans att genomföra det man bör göra för att aktiekursen ska stiga. En VD som tittar på aktiekursen stup i kvarten är ingen bra VD.*

*/.../*

Andra faktorer som påverkade hur hon kom ut i medierna var vilka frågor som var aktuella på den allmänna nyhetsagendan. Under hela Niverts tid som VD är ersättning till höga chefer en stor fråga i medierna och den växer i takt med att skandaler om ersättningar avslöjas. I en av de första artiklar hon förekommer i, publicerad i Aftonbladet, jämförs Niverts situation som tf VD, med en sådan positions ersättning och sjukförsäkringsförmån, med en timanställd växeltelefonist situation (Aftonbladet 20001021 "120.000 betalar sig förbi vårdkön"). Texten bygger på en polarisering där Nivert får exemplifiera högavlönad som kontrast till den lågavlönade. Kanske får berättelsen en annan vändning än väntat då Nivert i reportaget berättar att hon aldrig, under sitt närmare 40 år långa arbetsliv, haft en sjukdag. Det är den informationen, och tolkningar av den, som tas upp i efterföljande dags krönika av journalisten Annette Kullenberg. Nyheten handlar inte i första hand om skillnaderna i sjukvårdsvillkor mellan hög - och lågavlönade inom samma företag, men om högste chefen som aldrig haft en sjukdag. Niverts ersättning kommer i framtida artiklar inte att jämföras med lågavlönade utan med andra (mer) högavlönade direktörer. Trots att Nivert blev VD på riktigt nådde hon aldrig upp till andra börs-VDars lönenivåer. Nivert är ofta med på listorna men placeras lågt i de lönelistor som presenteras i medierna under hennes VD-tid.

Artikel i Aftonbladet 20020618

*Så mycket tjänar andra toppar i samhället*

*Vd Leif Johansson, Volvo 987 262 kr/mån*



*Vd Mats Jansson, Axfood 816667 kr/mån*  
*Vd Carl-Henrik Svanberg, Assa Abloy 581 864 kr/mån*  
*Vd Marianne Nivert, Telia 454 545 kr/mån*  
*/.../*

”Ja, jag var väldigt lågt placerad! Jag skulle vilja säga att det faktum att Lars-Eric Petersson hade blivit så utpekad i media skapade ett problem för Telia, för Lars-Eric var väldigt rädd att göra någonting som gällde löner.”

Lars-Eric Petersson fick en del negativ publicitet i samband med att näringslivsjournalisten Caroline Sundewall på Finanstidningen ifrågasatte hans stora ersättning från Skandia. Sundewall kom 2001 att ingå i Telias styrelse.

#### 5.2.7. ANNONSERING OM AVGÅNG GER ARTIKLAR OM EFTERTRÄDARE

I samband med bolagsstämman 2001 när Nivert blir ’riktig’ VD för Telia annonserar hon också att hon kommer att avgå sommaren 2002. Ganska snart efter tillkännagivandet börjar spekulationerna om vem som blir Niverts efterträdare. Det är en fråga som engagerar medierna och deras publik.

#### Artikel i DI 20020306

*Månsson läsarfavorit som ny Telia – VD av Martin Hammarström*  
*Låt Fabian Månsson, förre chefen för Henne & Mauritz, ta över VD-stolen på Telia när Marianne Nivert avgår. Det föreslår di.ses läsare i en omröstning på nätet. /.../*

Trots att den uttalade anledningen till att Nivert tillträdde som tf VD i oktober 2000 var att styrelsen skall ha gott om tid att rekrytera en efterträdare är ingen sådan utsedd när Telia och Sonera annonserar sin fusion den 26 mars 2002. Någonting som uppmärksammas av medierna och bedöms som en nackdel. Två veckor senare står det klart att Niverts efterträdare blir Anders Igel. Därmed går rapporteringen i stor utsträckning över till att spekulera i Igels kommande strategier och handlingar. Nivert betraktas fortfarande som en stark VD men hon granskas utifrån att hon snart skall avgå och vill hinna med att åtgärda vissa saker som hon personligen anser viktiga. Det rapporteras också att hon

går mot en pensionärstillvaro enligt medierna fylld av styrelseuppdrag.

#### Artikel i DI 020319

*Styrelseproffs på nya och gamla stolar av Rafaela Bjäringer*

*Teliachefen Marianne Nivert förbereder sig på en ny tillvaro som styrelseproffs. Inför sin planerade avgång håller hon på att bygga upp en portfölj av styrelseuppdrag att ägna sin tid åt. I går blev det klart att Nivert går in i stålföretaget SSABs styrelse. /.../*

(Övriga bolagsstyrelser där hon är styrelseledamot eller nominerad nämns som Beijer Alma, Wallenstam, Fjärde AP-fonden, Stiftelsen Chalmers tekniska högskola och Svensk Exportkredit).

### 5.3. NIVERTS ORGANISERING AV MEDIERNA OCH MEDIARBETET

Här följer Niverts beskrivning av organisationen kring henne med avseende på medierna, mediekontakter och mediehantering.

#### 5.3.1. MEDIEKOMPETENS RUNT NIVERT

Det är tydligt att Nivert ansåg att kontakten med medierna var viktig och företaget hade redan en stab för att organisera hanteringen av och kontakterna med medierna. Här fanns en stor ackumulerad erfarenhet av att arbeta med medierna och majoriteten av personerna inom informationsavdelningen hade tidigare arbetat i medieföretag som exempelvis journalister inom press och tv. Press- och kommunikationsmedarbetarna beskriver hon som "erfarna inom gebitet med skinn på näsan". Nivert nämner några viktiga rådgivare bland sina nära medarbetare genom åren. Samtliga kvinnor med bakgrund som journalister, som senare blivit informations- och kommunikationschefer inom Teliakoncernen.

Under tiden som Nivert var VD satt ett antal namnkunniga personer i Telias styrelse, personer som i egenskap av företagsledare eller före detta statsministrar, hade personlig erfarenhet att arbeta i mediernas strålkastarljus. Styrelseordförande Lars-Eric Petersson var VD för försäkringsbolaget Skandia, Peter Augustsson var VD för SAAB Automobile och Anders Igel VD för Esselte. I styrelsen kom under Niverts tid

även före detta finansjournalisten Caroline Sundewall in, med gedigen kunskap och erfarenhet av mediernas sätt att arbeta. Nivert säger sig ha haft stor nytta av deras kunnande och erfarenheter inte minst avseende mediehantering.

”Det hade stor betydelse vilka som satt i styrelsen, för de här frågorna, men det var inte så att de gav mig konkreta råd för hur jag skulle hantera media eller så. Jag tror att de var ganska nöjda med hur jag kom ut i media.”

”Caroline Sundewall var ju tränad journalist och hade alltid det för ögonen när vi fattade beslut. Hon kunde titta på pressmeddelande och ha synpunkter, kloka synpunkter. Vi lärde oss ganska fort att hon skulle ställa de här frågorna och så småningom hade hon inte så mycket att tillägga just om det. /... / Det var väldigt påtagligt och bra med en journalist som är van att ställa frågor och hennes frågvishet i styrelsen tyckte jag skärpte arbetet. Hon satte en sorts observans på att det här ska vara med. Är det här förklaringsbart? Är det säljbart till medierna och därmed till allmänheten? Är det förpackningsbart?”

Under sin tid som VD bidrar Nivert själv till att accentuera medierelaterade frågor eftersom hon själv värderar medierna högt. Även på styrelsenivå ställs ett medieperspektiv på de frågeställningar som passerar styrelsens bord. Kompetensen i form av erfarenhet är inte bara närvarande, den är aktiv och driver fram ett tankesätt som får konsekvenser i handlingar. Styrelsen har god kunskap om medielogiken och anser bästa sättet att hantera medierna är genom organisationens eget arbete och initiativ, där VD har en central roll. För en del styrelseledamöter utgör finansmarknaden publiken, för andra är det slutkonsumenterna, men båda grupperna nås, i alla fall delvis, av de breda mediernas publicering.

### 5.3.2. ORGANISERADE MÖTEN MED MEDIERNAS REPRESENTANTER

Utifrån den rådande föreställningen om att mediekontaktorna och mediebilderna var viktig för företaget arbetade Telia, som de flesta storbolag, inte minst de börsnoterade, strukturerat med mediehantering och medieträning.

”Vi hade en kommunikationsavdelning med en presschef som tog hand om allt som var av direkt nyhetsvärde och skulle ut. Inom kommunikationsavdelningen diskuterade vi också vilka saker vi skulle gå ut med. Det var ju inte bara att respondera utan också att sända ut. Telia hade haft en ganska vissnen bild innan jag kom in som VD. Under Karks period var den mycket negativ media och Telia/Telenor floppen låg i färskt minne hos folk. Det är klart att vår pressavdelning vill att våra medarbetare skulle bli lite mer stolta över vad som fanns om Telia i tidningarna. Mer utrymme visade att det var ett viktigt företag. Sen hade vi väldigt mycket nyheter under den här perioden. Licensfrågan blev ju väldigt het precis efter att jag kom in som VD och det klart att vi diskuterade hur vi skulle manövrera den, med presschefen och kommunikationsdirektören. Dom var oftast med och diskuterade sådana här frågor. När jag blev intervjuad så satt presschefen med. Det var närmast om det efteråt påstods att jag sagt något så skulle vi åtminstone ha någon mer med. Inte när det gällde alla intervjuer, men säg att intervjun gällde Telias fusionsplaner. /.../ Dessutom fick hon ta skörden efteråt och då var det viktigt att hon visste vad som sagt och till andra förklara att ja hon sa det men hon sa också det. Hon satt med för att kunna göra sitt jobb, inte för att gripa in för det gör dom aldrig. Däremot kan det vara faktauppgifter som dom frågar om och då brukar jag lämna över.”

Eftersom mediernas logik enligt denna idé rymmer förutsägbarhet och konsekvens finns det alltid ett sätt att hantera medierna för att uppnå egna fördelar. Det handlar i första hand om att reagera på mediernas utspel men också om att agera genom att ta egna initiativ till möte med medierna eller aktivt baka in tillägg i reaktionerna för att föra fram ett eget budskap. Denna reaktion och aktion utgör huvuddelen av vad som sysselsätter informations - och kommunikationsstaberna i deras vardagliga gärning.

Det fysiska mötet är väl förberett, såväl i möte med den samlade presskåren som ”öga mot öga” med en enskild journalist.

”Att ta mötena med media på allvar tycker jag är viktigt. Jag tycker att det är bra att man kvällen före en presskonferens ber informationsfolket agera journalister och se var finns möjligen något som är svårförklarat? Vad kommer journalisterna att hugga på? Då kan man utforma svar och så kan de komma med synpunkter om att jag ska gå direkt på det här osv.”

Det finns inom företaget en struktur för hur mötet ska gå till såväl när företagsledaren möter en enskild journalist eller den samlade journalistkåren. Vid presskonferenser förlitar sig Nivert på att hennes stab sköter den praktiska hanteringen, själv koncentrerar hon sig på frågorna, och svaren, och att få ut sitt eget budskap. Runt företagsledaren arbetar människor med förberedelser, iscensättningar och uppföljningar av möten med pressen som Nivert inte befattar sig med. Det pågår en daglig aktivitet där hon inte känner detaljerna men är trygg med att när hon skall presentera eller svara på frågor är allt klart.

”Presschefen såg till att allt funkade vid presskonferenser. Hon kunde organisera upp alla, såg till att alla journalister fick sin utmäta tid. Hon kunde säga att nu har du fått två minuter, nu är det din tur och så vidare, så alla blev nöjda. Hon förstod mediernas villkor. Hon förstod att etermedierna, de skulle i sändning, Ekot exempelvis då kunde hon säga att nu tar jag dem först för dem ska i sändning om någon minut. Hon var ganska fast i sitt sätt, hon var inte vad man säger mesig.”

Nivert hade en stab av människor omkring sig som hjälpte henne vid presskonferensen men iscensättningen är fortfarande den att hon oftast ensam mötte en stor grupp journalister och fotografer.

#### Artikel i SvD 010817

*Nivert nöjd med Telias tillväxt av Björn Suneson*

*./../ Telias koncernchef Marianne Nivert andades stor tillförsikt när hon igår presenterade bolagets halvårsrapport. Ett stort massmedieuppbåd hade mött upp på Telias huvudkontor i Farsta. Marianne Nivert hade inga problem att svara på journalisternas frågor. Hon gled elegant undan de besvärliga och klarade sig undan följdfrågor./../.*

Mötena med medierna, på presskonferenser eller i intervjuer tolkar jag som att det följde vissa outtalade men gemensamt accepterade spelregler. En regel är att inga förtroenden kan ges mellan företagsledare och journalist. En annan tolkar jag som att en företagsledare eller talesman inte ska verka rädd för journalister då det signalerar att man har någonting att dölja, eller verka tveksam, då det kan tolkas som osäkerhet och inkompetens.

”Ja, jag har ingenting att dölja. Det finns ingen anledning för mig att spela Allan eller något annat heller.”

En tredje regel är att vad eller vem som medierna väljer att skriva upp och hylla kommer de en dag att skriva ner.

”Ofta frågade folk mig om jag inte var rädd för att rasa ner (från mediernas piedestal, författarens kommentar) och jag sa att det är spelregel nummer 1.”

Ibland får medierna information om bolaget på ett sätt som går utanför det outtalade regelverket. Nivert berättar om en händelse från innan hon blev VD. Det gällde namnet på ett nystartat bolag inom koncernen där styrelseordförande förespråkade ett namnförslag som VD ogillade.

”Sen läckte namnet ut och här tror jag att VD var skickligare än vad man anar, för reaktionen i medierna blev som han förutspått mycket kritiska till namnförslaget. Vi behövde sedan aldrig fatta något formellt beslut om namnet för det hade blivit omöjligt att anta.”

Men det är mer sällan som läckor i organisationen upplevdes av Nivert som någonting positivt.

”Det var en period, då det förekom oförklarliga insikter i medierna om interna papper. Jag tror att det måste ha varit någon som läckte och det var inte roligt. Det var innan jag blev VD och det var mycket obehagligt.”

Utifrån den berättelsen undrar jag om hon har exempel på hur hon använt medierna och kraften i medierna i ledandet av företaget:

”Inte medvetet, det kan jag inte säga. I så fall omedvetet. Det kan jag inte påstå. Jag har inte varit tillräckligt smart. /.../ Jag skulle nog inte våga göra det för man kan inte lita på hur det slår.”

Respondenternas berättelser innehåller både en tilltro till medielogiken som instrument för att förutse händelseutvecklingen inom medierna, men också en insikt om att medielogiken inte är en logik som ger total förutsägbarhet, tvärtom finns hos alla aktörer ett mått av osäkerhet om vad som kommer att hända.

Den grundläggande tanken är dock att det går att påverka och styra medierna i viss utsträckning.

### 5.3.3. MEDIETRÄNING GÖR EN BÄTTRE VD

Utifrån den underliggande metaforen om att mötet med medierna är ett spel där företaget och företagsledaren har någonting att vinna genom att spela sina kort väl måste företagsledaren också förstå spelets regler och genomskåda sina motspelare. Därför läggs tid och resurser inom organisationen på att förbättra VDs förmåga att läsa och spela spelet, genom att träna i teori och praktik.

”Ja vi hade ju endagarskurs redan på Tony Hagströms tid med före detta journalister som nu var konsulter. Den bästa tycker jag var min egen informationsdirektör i Göteborg. Hon lät hela ledningsgruppen gå i medieträning. /.../ Under Lars Berg hade vi träning med två journalister. Det var väldigt kopplat till ett visst evenemang. Det var skjutjärnsjournalistik på den aktuella frågan och sedan fick vi kritik på det. Vi kritiserade varandra och vad man borde ha tryckt på istället. De spelade upp det så att man fick se sitt eget agerande. /.../ Jag tyckte att träningen var lite missriktad för man körde en journalistik som gick ut på att sätta en på pottkanten, jag kände ibland att det var konsulter som ville visa vilka hejare de var till skjutjärnsjournalister. Då fick man ingen träning för de varvade upp en i en omöjlig spiral, så var det inte när jag träffade journalister i gemen. /.../ Jag fick feedbacken att jag triggades av den här journalisten och ville vinna debatten istället för att fundera på hur massan som tittar på det här uppfattar diskussionen. Att jag inte skulle glömma bort vem som är publiken. /.../ Jag lärde mig då att tänka på publiken samtidigt som man tittar på journalisten. Och att försöka tänka igenom innan vad jag vill ha fram, vad som är mitt budskap. Det kanske inte bara är att svara på frågan utan att lägga till någonting annat. Svara på frågan men säga att egentligen är det ju så...så att man liksom hinner få fram det man personligen hade tänkt sig. Man ska akta sig för att undvika att svara på frågan, det ger bara en känsla av att det här är en riktig gummiperson./.../ Men den bästa träningen är att vara med ett antal gånger i verkligheten för det är någonting helt annorlunda, adrenalinmässigt. Som med 3G-licensen. /.../”

Nivert upplever inte att hon har medietränats i någon större utsträckning. Hon har kört sin stil och känt sig trygg med den. Hon har inte anpassat sitt sätt att tala eller föra sig.

”Jag tror nämligen att om man ska stå och tänka på att prata på ett annat sätt än man normalt gör då förstör man sitt avslappnade sätt att vara./.../ Jag tror att den egentliga publiken, människor, inte nödvändigtvis vill ha ett strömlinjeformat språk, de pratar inte precis enligt boken. Det är bra att det inte är så strömlinjeformat.”

Vi talar om andra företagsledares framtoning och framgångar i medierna, Ericssons tidigare VD Kurt Hellström anses vara ett exempel på en person som lyckats mindre bra.

” Det tycker jag är så märkligt, först väljer man en person för man tror att han kan sköta företaget bra, och sen säger man – nämen han får inte låta sådär, se ut så där, var så där. När han ska visa upp sig för folk då ska han vara någon annan än den han är. Det ger konstiga signaler inne i den människan det blir ju ett kaos. Om man har talat på ett sätt i 60 år då ska ingen tro att man plötsligt lägger av med det. Det tror jag inte. /.../ Till slut väljer man den som är bättre på träning än den som är bra i verkliga livet.”

”Det bidrar också till att skapa föreställningar om hur en person som befinner sig i en sån här position ska se ut, ska prat osv., ska vara”, säger jag.

”Ja, ta Carl-Henrik Svanberg (VD i Ericsson och efterföljare till Kurt Hellström, författarens kommentar) som höjs till skyarna, det är för att han är medial. Han ser bra ut, han uttalar sig för media på ett korrekt sätt. /.../ Man ska också komma ihåg att personalen är oftast inte så intresserade av att få budskapen så välformulerade som man tror, som media tror. Har man en stor personal framför sig så vill de höra det på ett språk som låter som det kommer från en person av kött och blod som står framför en och att man inte försöker iklä budskapet en språkdräkt som är välformulerad.”

Vare sig man kommunicerar med eller genom medierna eller direkt till exempelvis en grupp anställda pekar Nivert på risker med ett alltför polerat språk och förhållningssätt. Risken verkar ligga i att göra intryck av att inte vara äkta med det man säger;

”Jag tror faktiskt att en viss medial utstrålning måste personer ha som har en ledande position, annars företräder det inte medarbetarna på ett sätt som de tycker känns bra. För de ska inte behöva höra parodier av sin chef överallt i media, det är inte nyttigt. Däremot så tror jag inte att den person som företräder företaget måste vara ett ska vi säga gudabenådat medieorakel. Det



tror jag inte. Jag tror också att det är mera viktigt att man vågar säga det man faktiskt ska säga. Det är mycket svårare. Jag tror t ex det faktum att jag blev arg när vi inte fick 3G- licensen det gav folk en känsla av att jag inte var oberörd, om jag hade stått där liksom bara varit väldigt kontrollerad och oerhört korrekt kunde folk tro att man skiter i det /.../ Sen tycker jag att floskler är svårt att ta i min mun. Jag skulle inte kunna gå ut och säga att nu ska vi bli kundorienterade eller nu ska vi sätta kunden i centrum för det är en så självklar sak så det behöver man inte säga. Det är rent, vad ska man säga rent förnedrande mot de som har jobbat så inom Telia. Tvärtom så skapar floskeln en lustighet runt det hela.”

#### 5.3.4. URVAL AV MEDIEARENOR OCH MEDIEAKTÖRER

Ett av de viktigaste instrumenten för mediehanteringen var, förutom att initiera presskonferenser, att välja vilka medier Nivert träffade, vad hennes budskap skulle vara och hur det skulle presenteras. Hon var inte alltid av samma uppfattning som sina rådgivare och medarbetare. Hon verkar ha haft mindre direkt samarbete med kommunikationsdirektören i koncernledningen.

”Han kom från Posten innan och var bra för han förstod att media skulle vara intresserade hela tiden. Han hade dock en uppfattning som gjorde att jag ibland helt enkelt fick skita i vad han sa. Han ville att jag skulle framstå som en sån där typisk manlig stereotyp VD. Han ansåg att det var fel av mig att uttala mig i jämlikhetsfrågor, han sa – Sådan där frågeställningar ska du inte förknippas med, – Vadå sa jag? Ibland är det bra att man är VD så att man kan säga till sina medarbetare att jag avgör vad jag vill prata om. /.../ Han var rädd att jag skulle uppfattas som feminist, i den del kretsar får man inte vara det och speciellt inte om man är VD och tillhör makteliten i Sverige.”

”Jag ville inte ställa upp på DI:s lördagsintervju först. Det var vår mediaavdelning som ville det. Jag tycker att de är så fjantiga de där artiklarna, delar upp yrkesroll och familjeliv och sånt där. Det var faktiskt kommunikationsavdelningen som rådde mig att ställa upp och det kanske inte gjorde så mycket, den blev inte så tokig.”

På frågan om varför Nivert inte vill vara med i Svensk Damtidning svarar hon med emfas:

”Nej jag tycker att de har ett sätt att beskriva kvinnor på så att de plötsligt inte längre är en professionell kvinna i yrkeslivet utan enbart kvinna. Dom skildras enbart utifrån sitt kön och jag tycker inte att jag tillhör den kategorien kvinnor. Jag vill inte förknippas med det. Jag har ju sett att en del företagsledare gärna ger sig ut i vimlet. Jag är inte en vad ska vi säga premiärkvinna som går på premiärer för att synas. De enda premiärer jag har gått på är Dramatens för vi är huvudsponsor för dem.”

”Men många av dem som läser Svensk Damtidning är kunder till Telia och kanske till och med har köpt aktier?”, säger jag.

”Vi får hoppas att de läser andra tidningar. Jag tycker inte att det var min roll att börja vara i den sortens medier. /.../ Det är inte en tidning som seriöst hanterar yrkespersoner. Jag avvek från att vara med för jag tycker att det budskap jag hade var Telia i första hand. Vad som rör det. Sen kan jag ställa upp i egenskap av kvinna och på temat hur man får fram fler kvinnor på ansvarsfulla poster men det får man inte ut i Svensk Damtidning. Jag tror inte ens att den har det som mål. /.../ Men sen har jag fått höra från olika människor när den där artikeln om mig kom in (re-write från DI:s lördagsintervju) att - Åh vilken trevlig artikel. -Ja sa jag, jag har inte varit med om någon intervju...”



*Svensk Damtidning Nr 3 2002*

”Jag försökte begränsa mediedeltagandet till när det gällde Telia, alltså mitt företagsledande och inte bli känd för att göra en slags vimmelgrejer. Det aktade jag mig noga för. /.../ Det är en balansgång och de som försöker få en att ställa upp i ur och skur i varenda debatt, det är en risk med kvinnor i offentligheten att man behöver en kvinna till ett debattforum för att det ska bli blandat

och det är ibland tunt med kvinnor i näringslivet för de är ganska få, och de ska vara någon slags allvetare och ställa upp i debattfrågor som man själv inte tycker att man har något att ge i. Jag var nog ganska noga med att det skulle ha med telekom att göra och möjligen jämställdhet för där tycker jag ändå att man har ett visst ansvar att få den frågan bättre belyst. Som kvinnlig företagsledare bör jag vara en röst i den debatten. Och av och till ställde jag upp i generell ledarskapsdebatt. /.../ man måste passa sig så att man inte blir ett orakel som ska uttrycka sig om precis allt.”

Trots att Nivert försöker ”passa sig” höjs röster som menar att hon är alltför exponerad. De tydligaste uttrycken för den åsikten hittar jag i insändare i SvD och VA.

Insändare i Veckans Affärer 010312.

*Nu vet jag allt om Marianne Nivert, både det jag eventuellt vill veta och det som Marianne vill att jag ska veta. Samma mantra har under lång tid upprepats i alla våra dags- och affärstidningar, i radion, på TV och nyhetssajter. Nu tror jag att de flesta fått nog. Ge svenska folket en chans, Marianne, tag en medial time out innan du tvingar oss in i Nirvana.*

*Ett råd till yrkeskollegan och Telias nya informationsdirektör Michael Kongstad: Kan du försöka dämpa din chefs entusiasm över att låta sig intervjua, porträtteras och fotograferas i alla tillgängliga media? Annars löper hon en uppenbar risk att liksom Johan Stael v H och Jonas Birgersson att överexponeras så till den grad, att folk inte bara tröttnar på att se och läsa om henne utan också slutar tro på det hon säger. Och det var väl ändå inte hennes uppgift?*

Insändaren illustreras med en stor bild av en leende och stylad Nivert i helfigur.

Artikeln är införd i numret efter att Veckans Affärer utsett Nivert till Årets mäktigaste affärskvinna. Hon har förekommit flitigt i medierna framför allt genom den uteblivna UMTS-licensen och sedan samarbetet med Tele2. Hon kommer att få betydligt mer press under åren som kommer, skribenten ovan anser att hon redan är överexponerad. De riktigt negativa texterna om Nivert förekommer i ett fåtal insändare.

#### 010321 SvD Brännpunkt

*Vem vågar utmana Jämo om ny VD för Telia? Av Arne Karlsson.*

*Måndagen den 12/3 skriver Bertil Thelin om Telias koncernchef Marianne Nivert och hennes misslyckanden. Han efterlyser en professionell VD. Telia har fått utstå en förödande kritik i massmedierna. Lars Torekull i Aktiespararen 11/00 efterlyser en högre operativ chef som kan sälja bolaget till kunder och investerare samt ingjuta mod hos medarbetare, där det sägs att missnöjet varit utbrett med oklart ledarskap. /.../ Tusentals anställda och f d anställda vet att ingen har skadat Telias så mycket som Nivert. Flera insändare i personaltidningen vittnar om Niverts framfart. Rubriker "Skrämda till tystnad", "Sluta glorifiera chefen". Regeringen har genom Jämo krävt fler kvinniga chefer i statliga verk och bolag. LO/TCO har tillmötesgått önskemålen och krävt chefstjänster för bl.a. Nivert. Hon har tackat de fackliga organisationerna genom att befordra maktfullkomliga fackpampar till höga tjänster/..../".*

Trots att artiklarna som är direkt negativa till Nivert som person är få, upplever jag att Nivert är känslig för det som skrevs om henne och hennes person. Samtidigt verkar det stora medieintresset, uppmärksamheten och kändisskapet också ha inneburit positiva inslag av bekräftelse och beröm.

#### **5.4. KÄNDIS I AFFÄRSPRESS – OCH HOS ALLMÄNHET**

Exponeringen innebar att Nivert blev känd även utanför Telia i ett bredare skikt av näringslivet och hos allmänheten. Så här beskriver hon sin upplevelse av kändisskapet:

”Ja, man kan väl säga att jag gärna varit utan det. Det måste jag erkänna. Det var ju inte precis en sån där drömsits. Men å andra sidan skapade det en bild som jag kunde utnyttja för Telias räkning. Och det var nog så att mina medarbetare upplevde att Telia fick ett berättigat intresse. Det tror jag.”

Hon tror inte att hennes nyförvärvade kändisskap innebar någon förändring bland gamla och nära vänner eller medarbetare.

”Deras relation med mig hade pågått så länge och de ändrade inte sin hållning till mig bara för att jag blivit bekant med hela Sverige.

De skojade naturligtvis om det – var du sjuk igår, du var ju inte på förstasidan på DI? Kunde en och annan säga. Och när de hittade en bild som var alldeles förfärlig så kunde det ju komma olika skämt. Men det var mera med överseende mot medias sätt att spegla saker. Vi visste ju vad som låg bakom olika aktuella frågor i medierna och kunde kommentera medias missuppfattningar eller eventuella vinklingar. Men det fanns andra i omgivningen, om vi ska säga mer flyktigt bekanta, som plötsligt ville visa sig mer bekanta än vad de var. /.../ En och annan släkting blev mer observant på att jag hade ett viktigt jobb. Jag hade ju aldrig pratat om det eller skrutit om, för det pratade inte vi om. ”

Exponeringen hade effekt på relationer med andra personer inom näringslivet.

”Människor som jag inte hade haft någon personlig relation med kom ofta fram och började prata med mig som om vi kände varandra och det gjorde livet enkelt. Man behövde inte inleda en relation utan relationen var redan skapad via media. ”

Nivert menar att ingen av dessa professionella relationer övergick till privat vänskap och umgänge på fritiden. Det var ett aktivt och medvetet val från hennes sida.

”Jag aktade mig noga för det. Jag tror att det är viktigt att försöka behålla distansen till den roll man får och den värld man faktiskt lever i. Att man inte börjar bli för mycket VD även på fritiden och riskerar att hamna i en krets som är för snäv. /.../ Jag behöll, och har behållit, mina vanliga vänner. Min första semester som VD hade jag redan gjort upp med en väninna om att cykla på Bornholm en vecka. Och det kan jag säga, det går inte att göra om man ska bära med sig rollerna av att en är VD och en undersköterska, istället faller man in i sin relation som två goda vänner som känt varandra sedan barndomen. /.../ Men jag har upptäckt att det är inte alltid så det går till. Många VD:ar flyttar också in i den världen i privatlivet.”

”Det hände ju att man blev stoppad på gatan. Att folk ville höra. När jag åkte tunnelbana till exempel eller väntar på tåget. Då är det ofta folk kommer fram och vill diskutera. Tidigare ville folk och teliaaktieägare hör vad jag trodde om utvecklingen, vad händer framöver, vad tror du om 3G och jag tyckte att jag fick chansen att förklara en del som de inte fick via media. T ex uppfattningen om nedgången i aktien, att den bara hade drabbat Teliaaktien. Att då få

förklara att det var hela aktiemarknaden som hade gått ner så här mycket. Det var många som var förstagångsägare som bara följde med på den enda aktie de hade. Då kunde det vara skönt att veta att de inte hade valt fel aktie utan de hade klivit på vid fel tillfälle. Och när vi blev utan licens, hur tror du att det här kommer gå. /.../ Nej, de var nästan aldrig aggressiva. Snarare tvärtom när jag åkte tunnelbana. – Här har vi aldrig sett en företagsledare förut och det gav dem känsla av att jag inte levde helt separerat. Och jag kunde bli stannad på gatan bara för att folk ville uttrycka sin beundran. Det hände väldigt ofta. /.../ En gång skulle jag till en sjukgymnast borta vid Gullmarsplan. Där vid systembolaget så sitter ju a-laget, ett helt gäng. När jag kom ropade de – Heja Telia! När tror du aktien är uppe igen? Då ropade jag tillbaka att jag hoppas att du inte har förköpt dig, - Nejdå, vi hejar på dig ropade dom. Då tänkte jag att när till och med a-laget vill diskutera Teliiaaktien, då är det verkligen en folkaktie!”

Flera styrelseledamöter hade vana av att inneha VD-rollen och svara upp mot medierna. Nivert upplever dock att de inte var speciellt bra på att stötta varandra när mediernas granskning var jobbig.

”Jag var mycket mer utsatt i medierna än Petersson under den tid jag var VD och jag tror inte att han insåg vilken fruktansvärd press jag hade från media hela tiden. När han själv blev attackerad någon gång för att han var i Telias styrelse ringde han mig och undrade var det kom ifrån. Jag svarade att det kunde jag inte veta och vi hade inte ens rätt att undersöka det. Och så frågade jag om han tycket att det var så farligt då. Han blev kallad Persikan och Leppen och undrade vad det kom sig av. Leppen är nog från din signatur, det är nog ingenting elakt bakom det. Men jag märkte att han var väldigt ömfotad. /... / Vid ett tillfälle hade DN en artikel som sa att jag hade favoriserat min egen man inom Telia. Det här blev jag ledsen för, det drabbade inte mig men min man och det företag han arbetade i. Jag talade med Petersson om det där och då sa han att det är nog inte så farligt. – Kan du bara se dig själv i spegeln och känna dig något så när hederlig så är allting väl. Jag kände att han inte förstod att det här var jobbigt.”

Artikel i Aftonbladet 010126

*Teliakontrakt gav Niverts man miljoner – Teliachefen: Jag ser väldigt strikt på sånt här av Jens Kärrman*

*Kal Lervik, gift med Telias tillförordnade VD Marianne Nivert, hade flera konsultuppdrag åt Telia under perioden 1996-1998. Bland annat för Telia Nät. Som Marianne Nivert var ansvarig för. /.../*

*Artikelns två underrubriker lyder "Nivert hade inte ansvaret" och "Snarare varit en nackdel". Bildtexten lyder "Inget problem. Under flera år fick Teliachefen Marianne Niverts make Kai Lerviks bolag miljonkontrakt från telekoncernen. Kontrakten skrevs på av Niverts närmaste man."*

Nivert anser att artikeln i sitt innehåll var rättvisande men rubriken var trist och insinuerade felaktigt att hennes man blivit favoriserad. Artikeln tjänar också som en illustration av hur text respektive rubrik - och bildtext författas av olika personer. Och hur skandalnyheten förväntas väcka uppmärksamhet och locka till läsning.

Ett undantag tar Nivert upp när det gällde att ventilera negativa medieupplevelser;

"Jag och Birgitta Johansson-Hedberg, vi kunde prata för vi var utsatta för likadana tillmälen. Att bli kallad för Madam Saddam! Är det något jag inte är vän av så är det diktatorer och att överhuvudtaget bli kallad för det var väldigt sårande. Det hände innan jag blev VD och då tänkte jag faktiskt sluta! Jag var personaldirektör då och det var så illa. Jag kommer ihåg att de fackliga organisationerna blev vådligt upprörda för dem uppfattade mig som en som verkligen tänkte på dessa mina minsta och aldrig väjde för att säga emot mina kollegor i koncernledningen. De uppfattade mig som den i koncernledningen som förde gemene mans talan i Telia. Jag vet att de kontaktade den tidning som hade det inne och var oerhört upprörda och Lars Berg som var min dåvarande chef var väldigt upprörd. Och inom Telia var det många som mailade och sa att de aldrig hade hört det ordet om mig. Jag tror att det var en journalistisk liten klyscha att raffigt kunde rimma på Madam och Saddam. Och sen råkar jag vara en person som faktiskt är beslutsfär. Jag är inte den som väjer när det måste tas beslut och det klart att det kan locka fram den typen av tillmälen. Jag tror inte att det var några kollegor som ringde och sa usch vad det stod otrevligt om dig, men däremot var det många som kontaktade mig om vilken trevlig artikel det var om dig i DI. /.../ När jag träffar någon och nyss läst om den personen kan jag göra samma sak, att säga att den artikeln tyckte jag om."

#### 5.4.1. NIVERTS EGEN MEDIEKONSUMTION

”Jag läser Svenska Dagbladet, Dagens Nyheter, Computer Sweden, Ny Teknik, Dagens Industri, och sen alla heminredningstidningar. Jag är väldigt road av heminredning så jag har Lantliv, Gods och gårdar, Hytteliv, jag har Hus och hem och jag har Plaza Interiör. Jag har ju en gård i Jämtland och gillar en lite lantlig stil. /.../ I den mån jag har tid tittar jag på tv. Som VD kom jag ju ofta hem sent. Jag hade ofta kvällsengagemang. Sen är jag inte intresserad av att titta på mig själv. Det tittade jag inte på, det avskydde jag. /.../ Jag blev illa berörd. Man blir så irriterad för den kanske var klippt så att man inte fick med det som man allra helst hade velat. Man sitter ju liksom med hela intervjun i huvudet och så är det något litet som inte är det man själv hade velat som kommer fram.”

”Hur upplevde du det att läsa om dig själv?” undrar jag.

”Jag ville inte ägna mig för mycket åt att läsa artiklar och skriverier om mig själv därför att jag tror att en del får kramp av att det, de börjar fundera på hur det här blir klippt eller hur det här blir gjort. När de möter media. Så jag tror det vara bra att jag inte la ner möda på det./.../ För det mesta lät jag bli. /... / Jag tittade möjligen om det var någonting som rörde Telia. Artiklar som försökte beskriva mig som person läste jag kanske någon gång men jag slutade för de kändes ofta väldigt kladdiga. Någon försökte beskriva mig utan att känna mig. Försökte göra mig till något som jag inte var. Försökte krypa in under skinnen på mig. Man beskriver mig som en människa som jag egentligen inte är. Det var många medarbetare som tyckte det. Jag framstod som en ganska hårdhudad person, lite tuff. Det kanske jag var...också. Men man fick inte fram andra sidor som att jag är en ganska puritansk person med stark hederskodex. Om man då beskrev mig som en person som ganska lättfärdigt skickar folk genom dörren och säger upp folk då känner inte jag igen mig som människa. Jag tycker att de är väldigt ytliga i sin beskrivning av människor. Den som säger upp folk är känslokall. Men det diskuteras aldrig om den personen som anställer folk i parti och minut som inte behövs. Jag anser att man inte ska ha fler folk än man behöver, det är oansvarigt. Det är väl där grunden ligger, jag tycker inte att de fick med det som var mina bevekelsegrunder. /.../ Jag kände när jag satte mig ner och läste att det här ska jag inte läsa! Det är inte värt pappret det är skrivet på och det finns ingen anledning att jag ska läsa det för det



finns risk att jag tar illa vid mig och bli ömfotad jag också. Jag tog det för vad det var.”

Hon upplevde att journalister tog till beskrivningar av henne som egentligen inte stämde men som vad deras sätt att göra en poäng om hennes person.

”Vid ett tillfälle var en kvinnlig journalist och intervjuade mig på Telia. Sen skrev hon inledningsvis att ”Marianne Nivert är en lite annorlunda VD som kommer klädd i kofta”. Och jag hade ju inte dom kläderna! Jag visste precis vilka kläder jag hade den dagen och jag sa till henne, du jag hade fasen mig ingen kofta, jag skulle aldrig gå till jobbet i en kofta, den dan vet jag precis vilken kavaj jag hade, det var faktiskt en tweedkavaj med en snodd som man gjorde en liten rosett av, så det var, gick i gråbrunt./.../ Hon gjorde mig till en kliché som hon hade av mig redan när hon kom tycker jag.”

”Det är inte VDs viktigaste sak att uppträda i media, för man har otroligt mycket arbete som inte har ett dugg med media att göra. Vi skämtade ofta om vad som kom fram i media. Vid en kvartalsrapport hade en tidning en bild av Bosse (Bo Jacobsson, finansdirektör i Telia, författarens kommentar) och mig med bara skorna och benen. Vi pratade om att nästa gång ska vi göra ett Stina Dabrowski-hopp och försvinna ur bilden. Man förstod att det bara var för att förlöjliga. /.../ Du frågar mig varför jag inte vill läsa om mig själv, jag ville inte läsa artiklarna för det gjorde mig till allmän underhållning! Beskrivningen var klichéartad för att den skulle bli underhållande. För att jag skulle bli intressanta att skriva om så är man tvungen att göra om mig till någon som blev lite mer klatschig.”

Här är två exempel på hur Nivert jämfördes med underhållningsprogram och skämtades med i underhållningssyfte. Konsekvenser av att vara känd för en bredare allmänhet.

Kåseri i SvD 010821

*Swanberg/ Folkigt värre: Här är de nya heta fp-kandidaterna*

*Marianne Nivert*

Känd som: Chef för Telia

*Fördelar: Står med båda stolparna på jorden och har lätt för att tala för döva öron när mottagningen är dålig. Har inget emot att placeras i kö eftersom hon vet att folkpartiets arbetsgrupp arbetar så fort den kan.*

*Kvinnan bakom Telias satsning på information om skaldjur, den så kallade Hummerupplysningen.*

*Nackdel: Förknippas med folkaktien vilket gör folk förbannade.*

#### Uppsnappat i urval från Veckans Affärer 020415

Bilder av skrattande Marianne Nivert, Katarina Remner i Rederiet och Kristina i Farmen

*Vi svenskar älskar såpor /.. / Vi frågar oss nu om inte telekomvärlden är tillräckligt dramatisk som den är? Marianne Niverts smarta utmanövring av norske Tormod och inmanövring av finska Harri är helt i klass med Katarina Remner i Rederiet och Kristina i Farmen.<sup>43</sup>*

#### 5.4.2. PERSONLIGHET, OFFENTLIGHET OCH INTIMITET

Otaliga artiklar om personen Nivert dyker upp i medierna. Ofta flankerade av den obligatoriska faktarutan där ett utsnitt av personen ges i korthet. Ofta med en oväntad egenskap, erfarenhet eller personlighetsdrag som slutkläm, inte sällan formulerad under rubriken 'Dold talang'.

#### Faktaruta i SvD 001119

*Marianne Nivert om Marianne Nivert av Karin Thunberg*

*Björn Rosengren: En glad och öppen person*

*Jonas Birgersson: En rubrikernas man*

*Bredbandsframtid: En fantastisk utveckling som jag tror stenhårt på*

*Sin bakgrund: Att växa upp med fötterna på jorden ger trygghet*

*Sin ålder: Som 60-åring kan man vara lite mer avspänd*

*Sin makt: Den gör att jag kan få igenom det jag tycker är viktigt.*

*Att vara kvinna: Det är himla kul.*

*Sina Laster: Jag är alldeles för glad i mat. Och i mörk choklad.*

*Motto: Det kan alltid bli bättre i morgon.*

*Född: 17 augusti 1940 i Kånback i Jämtland.*

*Familj: Vuxen dotter från tidigare äktenskap. Gift*

*med småföretagaren och norrmannen – Kai Lervik, som har fyra egna barn.*

*Bor: I Bromma-villa.*

*Bakgrund: Tänkte först bli cirkusprinsessa – eller gymnastikdirektör.*

<sup>43</sup> Rederiet var en svenskproducerad dramaserie i SVT, Farmen en svensk reality-serie i TV4.

*Började på Televerket 1963. Teledirektör i Göteborg 1982-92.  
Regionchef östra Sverige 1992-95. In i Telias koncernledning 1995.  
1997 chef för Telias nät och förste vice VD.  
Aktuell: VD för Telia sedan en dryg månad.  
Bild på Nivert tre år gammal i Jämtland*

”Jag visste att vi hade nästan en miljon aktieägare och nästan hela svenska folket som kunder. Då kände jag att jag fick allt ställa upp även på sådana intervjuer som är mer personintervjuer. För trots allt så finns det ett berättigat intresse att få veta mer om den som leder det här företaget. Vem är hon? Då får man tillmötesgå medierna behov att belysa ett sådant företag där det i stora grupper finns ett läsarintresse.”

Nivert blir alltmer synonym med Telia under sin tid som VD. Många av nyheterna om Telia hängdes upp på henne som person – ofta ganska slentrianmässigt. Samma tendens märks i hur medierna använder bilder av Nivert för att gestalta eller åskådliggöra Telia eller telekomrelaterade händelser. I Veckans Affärer är trenden tydlig att fokusera på människor i bilder och i reportage och artiklar. Denna utveckling återfinns även i SvD och DI. Den utgör en självklarhet i Aftonbladet och Svensk Damtidning. I takt med att hon själv exponeras blir hon också mer känd för den svenska allmänheten. Hon når en grad av kändis-skap att hon omskrivs i egenskap av att vara känd, snarare än att vara VD för Telia. Hennes namn gjorde sig bra i rubrikerna då det var tillräckligt kort men ovanligt så att inte förvirring uppstod om vilken Nivert som avses.

Ganska tidigt som tillträdd tillförordnad VD börjar medierna berätta om Niverts epitet *Järnlady*. Det är en berättelse som följer henne genom hela VD-tiden och som kommer att bli förknippad med hennes person och hennes ledarstil.

### **Berättelsen om Järnlady**

Samma dag som Kark avgår återges det i en artikel i Aftonbladet som avslutas med ett stycke om hans efterföljare, med underrubriken *”Ersätts av Järnlady.”*

Artikel i Aftonbladet 20001011

Av Britt Peruzzi

*”Jag har haft väldigt ont” Sjukdomen tvingar Teliachefen att gå  
/.../*

*Ersätts av ”Järnlady”*

*././ Kark ersätts nu av Telias vice VD Marianne Nivert, 59. Hon gjorde sig känd som en järnlady när hon under Telia-Telenoraffären krävde att Telenor-chefen Tormod Hermansen skulle avgå sedan han slagit ned en norsk journalist. ././*

Här rapporteras att hon är en järnlady genom att offentligt kritisera Tormod Hermansen. Dagen efter utnämningen till tillförordnad VD för Telia presenteras hon lite utförligare i samma tidning.

Artikel i Aftonbladet 20001012

Av Leif Åke Josefsson

*"Hon tar över Telia"*

*Hon beskrivs alltid som Telias järnlady. Det är en bild Marianne Nivert själv fnyser åt. Att hon har järnkoll är nog en bättre beskrivning. Självt har hon också förlorat på Telias folkaktie - 74 025 kronor så här långt. Men det där med "Telias järnlady" först. - Det är så klichéartat. Så fort en kvinna har någon form av beslutskraft, eller har lite att säga till om, så är hon plötsligt en järnlady. Det är egentligen i sig en manschauvinism att betrakta det på det sättet. Samma manschauvinism har hon varit bra på att hålla på avstånd genom en hel yrkeskarriär. ././*

Hon beskrivs som en järnlady, men oklart av vem. Artikeln handlar vidare om vad hon tror om aktiens utveckling och även en del information om hennes privatliv, hobbies och familj. Att hon är gift med en norrman kopplas till hennes förehavanden med tidigare norske VDn Hermansen.

forts

*Och hon har "kört över" norrmän långt innan hon fick Tormod Hermansen på fall i Telia - Telenoraffären. Sin egen man, Kai Lervik, till exempel. Det hände när paret skulle åka skidor från Niverts hemlandskap Jämtland och in i Norge. Vad Kai Lervik inte visste? Att hans hustru var elitäkerska som ung. -Jag åkte ifrån honom första gången vi var på fjället. Han vill köra förbi mig för att säga välkommen till Norge. Han ökade, men jag ökade också. Till sist fick han ge sig. ././*

Artikeln avslutas med en lista på sex kandidater till VD-stolen på Telia - alla män.

En månad efter utnämningen gör Svenska Dagbladets featurereporter Karin Thunberg en längre, personlig söndags-

intervju med Nivert. Förvisso berörs aktiekursen och lönsamheten inom Telia men framförallt handlar artikeln om Niverts som person (egenskaper, intressen, värderingar), hennes barndom (föräldrar och uppväxten i Jämtland) och privatliv (äktenskap, fritidsintressen).

Artikel i SvD

001119 av Karin Thunberg

*Marianne Nivert om Marianne Nivert*

*Hennes företrädare Jan Åke Kark höll ut i 19 månader och sa efteråt att det känts som fem- sex vanliga arbetsår. Marianne Nivert har idag varit VD för Telia i 39 dagar och tycker att tiden bara rusar iväg. /.../ Jobbet är så roligt att hon glömmer att gå hem, efter sisådär 12 - 13 arbetstimmar. Hon har jägarexamen, älskar mörk choklad - och övergav tidigt tanken på att bli trapetskonstnär. /.../ Hon är handlingskraftig, har skinn på näsan. Omdömena om Marianne Nivert är påfallande samstämmiga. Självtalar hon om det mindre uppiggande epitet, detta eviga tjat om att hon är en järnlady. - Det är så man får heta. Om man är en kvinna med beslutskraft. Ingen skulle säga negativt om den man som i motsvarande situation är beredd att ta på sig ansvar. /.../ "*

I Thunbergs artikel ovan får jag intrycket att det är Nivert själv som har fört upp ämnet i intervjun. Att det är Nivert som berättar att det är tjatigt att kallas 'järnlady' och att det beror på att hon är kvinna som fattar (ibland obekväma) beslut. Samma tidning tar upp det igen i mars 2001 i samband med att Nivert får Veckans Affärers utmärkelse som Årets mäktigaste affärskvinna. En bit in i artikeln står det:

Artikel i SvD 20010305 av Irene Beertema

*"Det blev Telias VD Marianne Nivert som i går fick motta Veckans Affärers utmärkelse"*

*/.../ Hon har kallats stridsvagn, järnlady, madam Saddam. Kärt barn har många namn, äldre kvinnor i näringslivets toppskick får ofta dela på några få. Särskilt när de inte ler mot kameran." /.../*

Därefter handlar artikeln om vad hon har gjort hittills inom företaget och vad hon har för planer framöver. Texten om järnladyn uppträder tidigt i texten som ett berättarverktyg för att guida läsaren om vem Nivert är och hur hon är.

I maj 2002 publiceras en rapport om hur kvinnor i näringslivet framställs i medierna. Rapporten är utgiven av SNS (Studieförbundet för Näringsliv och Samhälle) som del i ett treårigt projekt om hur man ska få fram fler kvinnor på ledande poster i näringslivet. Nivert sitter med i expertpanelen för projektet. Rapporten är framtagen av en massmedieforskare i Göteborg, som bland andra intervjuat Nivert. I Aftonbladet intervjuas Nivert i samband med att rapporten presenteras och det är Niverts citat som utgör ingress och huvuddel av artikeln:

Artikel i Aftonbladet 20020503 av Christina Larsson

*Deras öknamn – rena medeltiden "Järnlady" och "Madam Saddam"*

*Järnlady, madam Saddam och Stridsvagn. Som kvinna i näringslivets topp får du lätt ett öknamn, visar en ny studie. – Jag har slutat bry mig. Men när de kallade mig Madam Saddam reagerade jag, säger Telias VD Marianne Nivert. Epitetet fick Marianne Nivert när hon satt som personaldirektör på Telia, Något som fick henne att ta väldigt illa vid sig. – De som känner mig vet att jag är långt ifrån en sådan beskrivning. Om en kvinna är beslutsam beskrivs hon i medier som en järnlady. Men du ser aldrig någon Herr Saddam, eller en Järnman, säger Marianne Nivert. /..../*

Svenska Dagbladet har en artikel med anledning av samma studie, men den handlar om forskaren som gjorde studien. Nivert nämns då i egenskap att vara en av de mest exponerade kvinnliga VDarna. Artikeln poängterar att kvinnor beskrivs med schabloner.

I januari 2002 intervjuas Christina Jutterström i en artikel i Veckans Affärer. Hon får där frågan hur hon reagerar på att beskrivas som en kvinna med hårda nypor. Och hon svarar "om en kvinna driver frågor, tar tuffa beslut, då kallas hon för järnlady. Det säger de även om Telias VD Marianne Nivert och Föreningssparbankens VD Birgitta Johansson-Hedberg. Män blir däremot hjältar i samma situation." (VA 20020121 Intervju: Christian Jutterström – Tillbaka från farmen) Härmed är Marianne Nivert definitivt synonym med epitetet. Det upprepas under hela hennes VD-tid men ofta ett sammanhang där ordet står inom citationstecken och berättelsen är att hon orättvist kallats för detta därför att hon fattar beslut. Berättelsen har ändrats från att hon är det som en järnlady kan förväntas vara till att hon blir orättvist beskyllt för att vara en järnlady därför att hon är kvinna och beslutför. Vid andra tillfällen tycker hon att hon har fått gehör för att hon faktiskt inte är sådan som hon

beskrivits i medierna. Nivert berättar om när hon förekom i ett personligt porträtt i tidningen Chef utan att själv ha blivit intervjuad:

”Jag fick en hyfsad behandling där men jag tycker att det är en jädra äcklig journalistik när de ringer runt till alla möjliga och så sammanställer de någonting av det. Det är mest slump vilka som de har pratat med. Det är mest skvallergrejer. Men där påpekade de att de hade fått mycket signaler på att jag inte var sån som jag framstod (i medierna). En person som är ganska hård och jag har ju trots allt genom årens lopp haft väldigt många människor som har upplevt att jag har försökt ägna mig åt människor i svåra situationer. Varför har de fackliga organisationerna uppskattat mig? Jo för jag har trots allt ömmat för frågor som visar att personalens väl och ve har varit väldigt viktiga för mig. Det är viktigt att komma ihåg småsaker som att säga adjö till sådana som ska sluta. Jag har fått så många mail från folk som har slutat på en fredag och ingen har brytt sig och de har mått jättedåligt. Som har arbetat i företaget i 30 år. Sånt existerar. Därför har jag försökt se till att komma på avskedsfika. Det är litet som betyder mycket. De flesta uppfattar mig som, jag har en sträng uppfostran i botten. Jag är inte den som accepterar att människor inte är motiverade. Det ligger väldigt mycket i människors egen hållning till jobbet. Jag visar tydligt vad jag tycker. Jag är ganska tydlig i mitt sätt att vara. Jag spelar inte med i en massa dalt. Människor kan uppfatta det som tufft men jag uppfattar det som ärligt. Jag har fått det från uppfostran, från mina föräldrar.”

Nivert reflekterar över att omsättningen på VDar i börsföretagen verkar gå allt snabbare. Det talas allmänt om ett ökat tryck på företagsledare. En av grundkomponenterna i detta tryck anser Nivert vara just intresset från medierna. Medie-trycket innefattar förväntningar, krav och kritik.

”En del är medietrycket, exempelvis tycker jag att man är för snabb att börja döma ut en VD. (Hon tar svenskt näringslivs nyttillträdde VD Ebba Lindsö som exempel, författarens kommentar) Efter 100 dagar börjar man diskutera i pressen om hon är rätt eller fel. Det är förödande för en VD att hamna i media på det sättet därför att det försvagar ställningen för en VD både internt och externt. /.../ Att vara ifrågasatt i media hela tiden det kan hänga en VD, därför att personens styrka försvagas. Det blir ännu mer påtagligt när man dömer kvartal för kvartal. Ett kvartal kanske

inte bör vara så bra om man har långsiktiga åtgärder på gång och det blir väldigt kortsiktigt allting. Det i sin tur påverkar längden för en VD i ett företag.”

Nivert reflekterar över vilka fotografier som förekom av henne i pressen och på vilka grundvalar de valdes ut:

”De kunde plocka fram en bild och sedan använda den om och om igen. På en bild såg det ut som om jag boxades med handen och den kom fram ofta. På en annan bild såg jag väldigt butter ut, den måste ha tagits när vi inte fick 3G-licensen och den användes också mycket. Det går inte att beskriva hur mycket jag var i tidningen, det var inte ovanligt att det var en sur bild på framsidan och en glad inne i tidningen. /.../ De kan ju ta en bild när man bara sitter och lyssnar och man låter ansiktet vila och ser allmänt fänig ut och den bilden används sedan i ett sammanhang där folk tror att man sett ut så där. Bilder är förrådiska, de hör nästan aldrig ihop med tillfället och man förstärker ett negativ budskap med en bild. Ofta underifrån, då är man pampig. Eftersom man står på ett podium och drar sitt resultat och fotografierna är under podiet inser man ju när man står där att de här bilderna kommer att bli pampbilder. Det är ju inte fotografierna som är ens publik. /.../ Fotografer tar det dom vill ha. De fyrar av. Det är sällan man får chansen att ställa krav på fotografer.”

”Du har sagt att du inte vill framställa dig som fotogenique eller ställa upp i fotostudios?” undrar jag.

”Nä, en gång gjorde jag det och jag kände inte igen mig på bilden. För det första så sminkade dom mig. Jag såg ut som en stylad människa. Det var inte jag! Det var precis som att jag hade fått en mask. Och jag kände mig okonfortabel hela tiden medan jag stod i studion, de skulle ha några fläktar som blåste och allt möjligt och jag kände att det här är verkligen ett ställe där jag inte hör hemma. Det var en obehaglig situation. Jag är verkligen inte fotomodell!”

Tillfället hon beskriver är antagligen i samband med en fotografering för Veckans Affärer med anledning av att hon av tidningen utsetts till Sveriges mäktigaste affärskvinna. Efter fototillfället i studion återanvänder Veckans Affärer bilderna ständigt när det förekommer bild på Marianne Nivert. Endast i ett fåtal fall har bilder från andra tillfällen använts.



”Jag vill ju inte se risig ut på bild. Jag vill inte att alla plötsligt ska tänka att vilken jävla hagga. Så det är inte det. Men inte fotomodell, det skulle liksom se så oäkta ut....vid något tillfälle när jag kommit tillbaka till jobbet efter att ha varit med i tv (och blivit sminkad, författarens kommentar) var det knappt någon som kände igen mig – vad har du gjort! Och det kanske inte är fel att det finns människor som kan identifiera sig med en VD som ser som en normal människa. Man behöver inte vara en stylad typ. /.../ Jag tror att det är många som identifierar sig och tänker så där skulle jag också kunna se ut.”



*Veckans Affärer 20010305*

Jag tolkar det som att Nivert kände sig som ett talande exempel på en folklig VD med förankring och identifieringsmöjligheter i de breda folklagren. Hon kom därmed att utgöra en symbol för folkaktien och ibland för telekombranschen. Artikeln "Den kluvna börsen införd i VA 020429" handlar om att börsen blir alltmer tudelad mellan "cykliska industriklassiker inom skog och verkstad" i toppen och på botten "flämtar tidigare telekomkometer i andnöd efter Ericsson." I artikeln nämns varken Marianne Nivert eller Telia. Illustrationen i form av skuggade siluetter är dock enligt mig väldigt lik Nivert, hon får gestalta företag som presterar sämre på börsen.

”Jag fick en del förfrågningar om att göra hemma hos. Bland annat i samband med att jag slutade. Det enda jag tillät var att de fick komma hem och ta en bild av mig i min trädgård. De ville ha en

annan inramning än den vanliga./.../ Stylade bilder ställer jag aldrig upp på! Jag har jobbat så länge inom telekom, och de vill ha upp mig i telestolpar och dylikt, jag avskyr den formen av att popularisera eller försöka göra mig till en frejdig varelse. De ska liksom visa att titta hon är inte bara företagsledare utan hon kan det här också. Usch! För mig är det billigt!”

”Sen vill medierna befästa den bild de har fått. Man blir väldigt upptagen av den. Man har fått en viss nimbus av den. Då gäller det att ta fasta på den så att den blir riktigt spetsig. Det blir svårt att hitta nyanser.”

”På presskonferenser försöker jag tala till de som tittade och läser, gemene man i Sverige. Jag försöker att inte använda ett för komplicerat språk /.../ Är det fackpress vågar man ju strö lite mer vad ska vi säga facktermer.”

Även om uppmärksamheten från medierna kan upplevas som obehaglig får man inte ta det personligen menar Nivert. Det gör en sämre som talesman, vilket i sig kan få konsekvenser för rapporteringen och därmed företaget.

”Man får inte heller tänka att det här är jobbigt och det är ute efter mig personligen och så vidare för det är kurspåverkande och så vidare.”

#### 5.4.3. ATT VARA KVINNA OCH FÖRETAGSLEDARE I MEDIERNA

Nivert hävdar att hon, trots att hon som kvinna befunnit sig i minoritet bland männen sällan har känt sig diskriminerad för sitt kön tidigare i karriären. Det sätt hon blir beskriven som kvinna i medierna verkar hon dock tycka är kränkande.

”Du har tidigare påpekat att mediernas bild av kvinnor på ledande befattningar är så tung och jobbig att det gör så att kvinnor inte vill ha de här positionerna?” frågar jag.

”Ja det tror jag för de flesta kvinnor tycker att det är obehagligt att bli kallade och beskrivna som en slags vad ska jag kalla, ja de blir ju ofta avkvinnliga, om vi säger att det finns ett sånt ord. Det har inte rätt att vara kvinnor i dom rollerna för att medierna vill göra dem till någon slags amasoner. /.../ I en företagsledarroll så har du trots allt ansvar att vara beslutsfäig, du måste fatta beslut, du måste agera, du måste i olika sammanhang också ta obekväma

saker i händerna. Den gängse bilden av kvinnor är att de skulle kunna göra det här utan att det blir obehagligt, att det sker på ett trevligt sätt. Jag menar att avskeda folk är inte trevligt. Att stå i den rollen och sen bli kallad Madam Saddam eller nåt annat diktatoriskt, det är inte trevligt för de flesta kvinnor känner att de blir avklädda och överförda på det manliga könet. Man säger att kvinnor som är i företagsledande position de är nåt slags förtäckt man. Man vill inte som kvinna inte bli betraktad som en slags förtäckt man för man är ju trots allt sitt kön. Att då bli beskriven på det sättet gör att vilken kvinna som helst tvekar att gå in i en sån roll, även om hon är kvinna och känner sig som kvinna och faktiskt tycker om att vara kvinna så blir hon en förtäckt man.”

#### Kåseri/Marginalen i SvD 020320

*Den osexiga makten* av Ana Martinez

Artikel handlar om hur en kubansk god vän (manlig) till journalisten reflekterar över Sveriges mäktigaste affärskvinnor.

*./../ Får makt inte vara sextigt i Sverige, måste de här vackra kvinnorna göra sig osexiga med flit för att nå toppen i näringslivet? ./../ Men mest förtjust blir han i "den charmiga brunetten med de generösa kuroorna och det tropiska leendet", Telias VD Marianne Nivert. – Det enda hon behöver är ett dekolletage, Gud har utrustat henne så frikostigt, två generösa bröst. Det ger kvinnorna makt över män!*

”Kvinnor får mer kritik för sånt som inte har ett smack med jobbet att göra, och dessutom finns det nog en viss sexuell anstrykning till kvinnor. Kanske inte så mycket i media i viss mån men om vi tar kritik från gemene man så tror jag att kvinnliga chefer väcker känslor hos en del vad ska vi säga lite sjuka hjärnor som jag tror män aldrig behöver var utsatta för. Brev som kommer om VD som kvinnlig varelse där det slår slint i huvudet för vissa män att överhuvudtaget se en kvinna ha en sån position, det är sånt som jag tror att män aldrig behöver bli utsatt för från det kvinnliga klientelet. För han uppträder inte som en provokation./../Och inte som ett kön, utan som de facto ledare.”

Medierna skildrar henne som en ovanlig företagsledare, inte bara utifrån att hon är kvinna.

#### Artikel i Aftonbladet 010220

*Nivert – VDn som sitter fint för Telia.* Av Lena Mellin  
*Hon är fullkomligt fel- men ändå helt rätt*

*./../ Hon har fel ålder, fel kön, fel bakgrund. Ändå är hon helt rätt som Telias VD. ./../ Fel stil. Marianne Nivert är så långt från fleecetröjor och kortbyxor som tänkas kan. Hon klär sig som damer i hennes ålder brukar göra. Inte särskilt digitalt med andra ord. Men proppert och välskött. Fel attityd. /.../ Fel bakgrund. Varken civilingenjör eller civilekonom. Bland annat har det blivit en fil kand och åtta veckor i avancerat ledarskap på prestigeskolan Insead i Fontainebleu utanför Paris. ./../ Ändå är hon helt rätt, hon är nämligen stolt över vad företagets 30 000 anställda utträttar. Så stolt att hon nästan spricker. Hur många verkställande direktörer är det?*

Med kändisskapet och exponeringen kom också en obehaglig uppmärksamhet från personer som utsett Nivert till föremål för negativa känslor. Hon började få ett antal mer eller mindre anonyma hotbrev redan i samband med att hon fick en hög position inom koncernen men brevskrivandet och förföljelsen accentuerades i och med att hon blev högste chef. Oftast skickade hon breven vidare till säkerhetsavdelningen, som hade rutiner för att hantera hot, ibland slängde hon dem direkt.

”Breven var förnedrande och hotfulla. De flesta var på temat män som hatar kvinnor som har makt. Några märkte man att det var riktigt sjukt. Det tycker jag nog var det obehagligaste. För man vet inte när det är så här sjuka varelser var gränsen går, när de blir överprovocerade så att de liksom tar till metoder som är obehagliga. /.../ Jag fick ju brev som var otroligt hotfulla. En gång när jag skulle hålla ett anförande ringer vår säkerhetschef och vill följa med för då har han fått kort med kors på och datumet angivet och de misstänkte att de visste vem det var. Vederbörande kom också till mötet.”

Nivert lyckades vid det tillfället själv avstyra en konfrontation. Hon höll anförandet i en stor, nästan fullsatt lokal. Mitt i evenemanget kom en man in som både Nivert och säkerhetspersonalen identifierade som brevskrivaren. Han ställer så småningom en fråga som Nivert uppfattar som tekniskt avancerad men inte särskilt relevant i sammanhanget. Hon väljer ändå att besvara den. Därefter reser sig mannen upp, tar sig platspåse och lämnar lokalen. Säkerhetsavdelningen var ett stöd i den här typen av problematik som Nivert i övrigt varken var föreberedd eller tränad för.

”Frågan är lite tabu. Man berättar inte gärna. Dom enda som jag hade dialog med det var ju vår säkerhetsavdelning och min sekreterare. För hon såg ju en del utav breven och tyckte att det var hemskt obehagligt. Jag är ju ganska orädd som människa. Hade jag varit en minsta lilla nervös person hade jag kanske till och med tvekat för att var kvar på jobbet. Jag måste säga att det var det obehagligaste saker. En gång kom det ett fax hem, det hade spottats ut på golvet och min man lyfte upp det för att se vad det var, det kunde ju vara till honom. Då var det en sån här person som hade faxat hem. Och han hade även skrivit sitt telefonnummer så min man blev arg och ringde upp.”

”Oftast bergättade jag inte det här för familjen för de skulle bli mer rädda än vad jag var. Jag fick ju den servicen av Telia att man kom och hämtade mig i bostaden, av en chaufför som hade tränats i hur man gör om någon försöker. /.../ Livvakt är väl lite för mycket att säga. /Jag fick sluta åka tunnelbana i perioder, för då kan ju någon knuffa ner en. Det var i alla fall vad säkerhetsavdelningen varnade mig för, dom sa du får inte var oförsiktig, efteråt vet man inte, man kan hävda att du hoppade.”

Breven hade förutom konkreta hot ofta sexuella inslag.

”/.../ Jag hade ett par sådana som av och till skrev några riktigt äckliga brev till mig, hotfulla med tema sex. Och det tror jag man får räkna med som kvinna, men det tror jag inte män får. De här breven, de handlade om min fysionomi och det var påtagligt att det var mig som varelse./.../ Så det tror jag att kvinnor kan bli utsatt för. Speciellt då som några hade förlorat på teliaaktien. Vi ska komma ihåg det att en del hade kanske satsat rätt mycket pengar och så gick inte aktien så bra. Och jag hamnade ju ganska omedelbart i VD-rollen och symboliserade deras förstörda ekonomi kopplat till att de kanske hade en kvinnosyn som gjorde att titta nu hur det blir med kvinnliga VDar då blir man ruinerad också.”

”Men, jag var faktiskt ganska duktig på att slå det här ifrån mig ända tills jag hade en person som började uppträda utanför dörren hemma./.../Ja, och jag fick så pass obehagliga brev där det framgick att den här personen drevs av röster. Och när de drivs av röster, då kan de rättfärdiga allt genom guds röst för de lyder ju inte normer som är satta av samhället. Då hade jag slutat på Telia fyra dagar innan. Då kände jag att nej jag ska inte behöva leva i det här nu! Faktiskt är det så att jag har rätt att ha en privat tillvaro.

"/.../Ja min dotter blev ju väldigt upprörd, när hon fick se det här brevet som den här mannen hade skrivit som var hemma i vår trädgård, då sa hon att - mamma du måste polisanmäla, och det var delvis därför som jag polisanmälde, för det hade ju med familjen att göra. Här gäller det att sätta stopp någonstans. /.../Polisen kom och såg att det här var olaga hot. Och det blev naturligtvis officiellt när det polisanmälades. Och då ringde Aftonbladet och skulle ha det i tidningen och då sa jag – kan ni inte låta bli! Det här är förmodligen en sjuk person och då kan ni låta bli att hänga ut honom och för det andra brukar andra lite knäppisar nästan alltid bli triggade av sådana här skrivelser. /.../ Då väjdade jag för det här är verkligen obehagligt för mig så jag tycker inte att ni ska hänga ut det här ärendet, jag tycker det är dålig journalistik, tycker jag. Ja, det skulle ha möte med redaktionsledningen och sedan fick den avgöra det, och nästa dag kom det på första sidan; ”



*Aftonbladet 20021128*

”/.../ Och sen kom brev från dem här som brukade skriva.”

Kändisskapet leder till en än större uppmärksamhet och nyfikenhet kring personen Nivert. Hon håller privatlivet och familjen utanför den information hon själv delger medierna och de respekterar det i stor utsträckning. Hennes person beskrivs istället utifrån det faktum att hon är högsta ansvarige och samtidigt kvinna. Dessa parametrar spelar in för hur bilden i medierna ser ut och vidare hur allmänheten förhåller sig till den bilden vilket kommer till uttryck i de exempel på parasociala beteenden som ges ovan. Vad har då andra att berätta som befann sig i Niverts närhet under den här perioden?

## 6. MEDARBETARNAS BERÄTTELSE

Hur upplevde Niverts närmaste medarbetare hennes interaktion med och hantering av medierna? Jag har samtalat med ett antal personer som arbetade i Niverts närhet. De återfinns inom olika avdelningar och på olika hierarkiska nivåer inom bolaget. Presschefer, informationschefer för intern och extern kommunikation samt informationsdirektör och ledamöter i styrelsen ingår bland respondenterna. Den ackumulerade medieerfarenheten, ur olika aspekter, hos medarbetarna är påtaglig. Av anonymitetsskäl anger jag endast informationschef eller styrelseledamot vid respondenternas citat. Fortsättningsvis använder jag också 'informatörer' som samlingsbegrepp för respondenterna som arbetade med mediefrågor på olika nivåer inom Telia

### 6.1 SITUATIONSBESKRIVNING TELIAS INFORMATIONSAVDELNING

En informationsavdelning på central nivå började byggas upp under mitten av 80-talet för att sedan genomgå en rad förändringar i takt med att Televerket omorganiserades, bolagiserades och slutligen även introducerades på Stockholmsbörsen. Förändringarna fortsatte under och efter Niverts tid som VD. I och med börsintroduktionen skärptes kraven för informationshanteringen hos Telia. Bland annat tillsattes två pressansvariga till huvudkontoret som ansvarade för att all information från Telia granskades, godkändes och att utskicket koordinerades enligt gällande regler. Dessa deltog också när chefer inom Telia intervjuades. Om pressansvarige bedömde att information som framkom under intervjun var kurspåverkande, kunde han eller hon med kort varsel producera och distribuera lämplig pressrelease.

Under den aktuella perioden producerades i genomsnitt 300 pressreleaser per år. Uppskattningsvis en tredjedel av dessa skickades ut till 'alla' medier, medan resterande två tredjedelar riktades till specifika målgruppsmottagare; tekniska budskap till teknikredaktioner, ekonomiska till ekonomiredaktioner och lokala till lokala redaktioner. Totalt ingick ca 40 personer i



huvudkontorets informationsavdelning, vilka arbetade med intern - och externinformation. IR (Investor Relations) var organisatoriskt placerad under ekonomiavdelningen. Informationsstaben ansvarade för kontakter med medieaktörer, administration av pressreleaser, att anordna presskonferensen med mera. Nivert fick rådgivning i prioritering av olika mediaevents, liksom utbildning i medielogik och vilka medier som var viktigare än andra samt mer praktiskt inriktad medieträning. Medarbetarna arbetade nära Niverts sekreterare och var väl insatta i hennes dagliga uppdrag. Informationsdirektören satt med i koncernens ledningsgrupp. Medarbetarna på informations - och kommunikationsavdelningen på koncernnivå ser sig som börsbolagsaktörer, men flertalet av dem har praktisk erfarenhet och utbildning från det journalistiska fältet.

Sammanfattningsvis är mina tolkningar av medarbetarnas inställning till sitt uppdrag och till koncernchefen ungefär följande: Den övergripande målsättningen bland Niverts medarbetare är att förmedla information om bolaget till relevanta målgrupper. I det ingår att bemästra annan information om bolaget som produceras och sprids av aktörer utanför det egna företaget. En viktig kanal, och redskap, i företagets informationsarbete utgörs och utförs av företagsledaren. Hennes mandat att företräda Telia är ett sätt för organisationen att kontrollera utflödet av information, men också ett sätt att gestalta företaget med dess verksamhet genom en individ, ett ansikte. Hennes förmåga att företräda och vara talesman för företaget bygger på hennes anpassning till och samspel med mediernas logik och praktik. I kampen om mediebilden av Telia utgör medielogiken den grundläggande spelregeln. Medielogiken har dock olika uttolkare inom företaget och de företagsinterna förhandlingarnas resultat präglar VDs grad och form av anpassning. För de olika förhandlingarna inom företaget gäller att övertyga om vikten av att VD anpassar sig till medierna, och att VD lärs upp, tränas i förståelse av medielogiken och i sin färdighet att omsätta anpassning i praktiken.

I uppdraget ligger också att förutse hur mediernas rapportering kommer att fortskrida, plockas upp i andra medier och genom repetition bli en sanning. Det ställer krav på medarbetarna att kunna avgöra vilken rapportering som har betydelse, vilken betydelse den i så fall har och hur den bör hanteras av företaget.

## 6.2. OLIKA POSITIONERS MEDILOGISKA PERSPEKTIV

Nivert har förhandlingar om definitionen av företagsledare med informations- och marknadsstabens folk men också med informationsdirektören i ledningsgruppen och, om än indirekt, med olika ledamöter i styrelsen. Position inom verksamheten och på den hierarkiska stegen ger olika perspektiv i mediologiska utgångspunkter. Det förekommer olika föreställningar om vilka målgrupper eller publikationer som i första hand åsyftas, exempelvis investerare och aktieägare, kunder eller anställda, och därmed målsättningen med kommunikationen av företagsledaren. För informatörer med konsumentmarknadssyn betraktas uppmärksamhet i medierna som obetalt annonsutrymme. Taktiken blir därför att få ut VD så mycket som möjligt utan att riskera överexponering.

” /.../ vårt huvudsyfte med att exponera ledarna är inte att främja dem eller deras karriär. Det är att få ut varumärket och vår image och så. För att det sedan ska stimulera våra produkterbjudanden.”  
(Informationschef)

För de kommunikatörer som ser till aktiemarknaden är VDs synligheter i breda medier inte lika prioriterat, däremot att VDs medieframtoning attraherar i mer riktade medier.

Informationsdirektören, med vilken Nivert hade en mest uttalade konflikt om VDs legitimitetsgrundande kommunikation, menar att det var omodernt att prata om kvinnorepresentationsfrågan. Bättre då att ”vara det” (alltså kvinnlig toppchef) okommenterat och istället lyfta fram hennes ”egna meriter”. Jag tolkar det som att han framför allt ser till publikationer inom börsbolagsfältet, inte minst aktiemarknaden, där Telias strategi är att bli mer lik andra börsbolags-VDar. I början av 2001 går dock en samlad trupp av företagsledare ut i pressen och utmanade börsbolagen till att rekrytera fler kvinnor till ledande poster i näringslivet, Nivert var en av dem. Att offentligt driva kvinnorepresentationsförändringar blev plötsligt både aktuell och politisk korrekt i det offentliga samtalet.

### 6.3. VDS MEDIEVANA INFÖR REKRYTERINGEN

Jag funderade över vilken hänsyn styrelsen tog till medievana hos den blivande VDn, en egenskap som medierna uttalat skattar högt.

#### DI 001012

Över artikeln sitter en fiktiv papperslapp med ett meddelande till Telias nya (blivande) VD vem det nu vara månde. Tidningen har en klar bild av vad som bör göras vad ledningen inom bolaget:

*Till Telias nya VD*

*Visa de anställda vart Telia är på väg. Peka med hela handen!*

*Sätt tillväxt framför kostnadsjakt.*

*Byt ut Reinhold Geijer. Han har inte personalens förtroende.*

*Tala med aktiemarknaden så att analytikerna förstår.*

*Lova inte mer än du kan hålla.*

*Skaffa en medhjälpare som känner folk hos utländska operatörer.*

*Skaffa en informationsdirektör!*

Medievana verkar av styrelseledamöterna betraktas som en god egenskap, som till någon grad bör finnas med, men som inte är utslagsgivande. Sedan beror det på *med vem* som VD förväntas kommunicera. VD skall kunna kommunicera med olika intressegrupper vilket innefattar såväl den egna organisationen, kunder som finansmarkanden. Vilken grupp som bör prioriteras varierar bland styrelseledamöterna. Enligt en styrelseledamot kan presentation av utnämningen av Nivert som en kortsiktig övergångslösning tolkas som ett hänsynstagande till (finans)marknaden:

”Vi var några i styrelsen som hade diskuterat, det var kris och vi tittade på olika alternativ. Marianne hade jag lärt känna lite grand under några styrelsemöten. /.../Vi behövde en snabb lösning utan lång inkörning och med någon som hade personalens förtroende. Det var en farlig situation för Telia där hon gick in och blev VD. I vanliga fall skulle hon inte ha blivit VD men nu blev hon, ja inte en räddande ängel för det är ett för starkt ord, men en bra lösning. /.../ ” Det fanns ju dom som var väldigt rädda för markandens reaktion. Det finns det alltid i dom där sammanhangen och jag kan tänka mig att det var dom som tryckte på att det här måste vi presentera som en övergångslösning och att vi ska komma med en

mer definitiv lösning ganska snabbt. Men jag såg det som att går Marianne in så ska vi ta god tid på oss att hitta en ny VD.” (Styrelseledamot)

Den finansiella kapitalrationaliteten syns också i mediernas rapportering. När Kark avgår tar DI upp frågan om kompetensprofilen för Telias näste chef på ledarsidan, uttryckt i en platsannons:

DI 001012

*Ny VD som kan höja kursen*

*(...) Vad bolaget behöver är en fokuserad strateg med dokumenterat förtroende på aktiemarkanden. Den nya koncernchefen ska:*

*Lyfta aktien*

*Ta tillvara rationaliseringspotentialen i bolaget*

*Renodla = sälja verksamheter utanför kärnområdet*

*(...)*

Den 1 november säger Lars-Eric Petersson enligt Dagens Industri att Nivert gör ett bra jobb att det inte är någon brådska att hitta en ny VD, det kommer att ta ytterligare månader att hitta någon. Spekulationer i media om efterträdare fortsätter. Vad som utmärker en god kommunikatör handlar också om sådant som *inte* blir uppmärksammat i medierna. Nivert hade varit, och var, deltagande i neddragningarna av personalstyrkan på ett sätt som imponerat på styrelsen.

”Jag märkte att hon var väldigt respekterad av personalen och hade klarat stora personalomsättningar, jag fick höra otroliga siffror utan att det politiska samhället hade märkt de. Hon hade skött det väldigt bra och kunde ju företaget och då kom vi fram till att det var den lösningen vi behövde.” (Styrelseledamot)

Även om det är finansmarknadens reaktioner, snarare än allmänna mediers, som i första hand diskuteras inom företaget, så föreligger starka band mellan medierna och finansmarkanden menar flera respondenter. Medierna inhämtar synpunkter och ståndpunkter hos analytikerna som de sedan bygger nyheter och kommentarer kring.

”Jag menar det sker emellanåt, att vi har haft diskussioner i styrelsen runt extern kommunikation och medielogik och

finansmarkanden. Man tänker nog egentligen mer på hur saker och ting ska tas emot av den finansiella marknaden än på media. Men å andra sidan är media och finansmarkanden lite grand i symbios därför att medierna, mycket av uppfattningen av företag som media har, enligt min mening, härstammar från vad man liksom har shoppat runt bland analytiker.”(Styrelseledamot)

#### Inslag i Aktuellt 001011

Om rekryteringen av nye VDn till Telia. Först intervjuas Lars-Eric Petersson. Sedan en aktieanalytiker:

*”- Det är ju så att Telia har ett lågt förtroende på börsen. Något annat kan man inte säga. Så det som krävs det är att det kommer en kommunikativ VD som har förmåga att vända, att upprätta ett nytt förtroende, och vända inställningen gentemot Telia och visa på den potential som bolaget har.”*

#### Inslag i Aktuellt 010108

När det står klart att Telia och Netcom skall samarbeta med 3G-licensen En telekomanalytiker får svara på reporterns frågor:

*”Vem är vinnare?”*

*”Jag tycker att Netcom är vinnare i det här fallet. Man får på ett billigt och bra sätt tillgång till Telias infrastruktur, Telias GSM-nät, vilket kommer att påskynda utbyggnaden av nätet och även som Lars-Johan Jarnheimer har sagt i presskonferensen här, att man får tillgång till en mycket stor kundvolym och därför en bra trafikvolym i nätet.”*

En informationschef berättar att det är vanligt att medietesta chefer som är i slutskedet av rekryteringsprocessen. Inte för att de skall tränas för uppdraget, men snarare för att de ska få en uppfattning om vad uppdraget innebär i former av medial uppmärksamhet. Enligt hans erfarenhet är det först i den situationen som icke medievana chefer får en känsla för hur medietrycket kan ta sig uttryck. Han berättar om en övning med en relativt ung kandidat för ett toppjobb:

”Han hade haft ett mycket bra jobb innan, och han var inte särskilt gammal, så då frågade jag: med tanke på att det var ett av Sveriges mest bevakade jobb: Hur ser du på det faktum att det här kan bli ditt sista jobb någonsin? Den typen av frågor man kan få. /.../Ja ja, fuck you säger man då, vad ska man säga det tillhör ju jobbet, att man tar en risk, men jag tar den risken. Det är det enkla svaret. /.../Men du vet att i en sån situation måste man komma över den där gränsen så att de verkligen känns nära och obehagligt för

ibland är det så och lite personligt. Och är man då inte van, eller beredd att ställa upp på dom villkoren så ska man inte göra det. If you can't stand the heat get out of the kitchen. /.../ och det klart att det var inte så kul. Men det är så det är, ett paket.” (Informationschef)

Flera av respondenterna poängterar att medierna förvisso har en viktig roll men att deras betydelse inte skall överskattas. Det är ändå, i slutändan, resultatet i bokslutet som räknas. Så här beskriver en styrelseledamot:

”/.../ Medierna blir allt viktigare för företagsledarna. Då tror jag att det är viktigt att man klarar att företräda företaget och sig själv men jag tycker inte att det finns någon anledning att bli hypernervös. Trots allt är det avgörande om de presterar bra resultat så att aktieägarna blir nöjda, styrelsen blir nöjd. Det är trots allt mycket viktigare.” (Styrelseledamot)

”Det finns en del tumregler, för det första får man se till vilket medium som publicerat vad. Även om det är väldigt mycket publicitet i en relativt liten tidning så blir totalimpacten för ett företag som vårt rätt liten. Det som kan innebära en risk är om det får spinn i andra medier. /.../ man skall inte överdriva betydelsen. Sen är det som en person sa att ” det kommer en ny tidning i morgon”. Och folks minne är ganska kort och som företag drabbas man lätt av den här medeltidssynen att allt handlar om oss. Det som blir jättestort inom ett företag det är det ingen jäkel som har sett. Man läser oerhört selektivt nästan bara om sig själv. Det som man måste se upp med det är när någonting repeteras, när det blir en sanning.”(Informationschef)

Därför är det viktigt att företagsledaren för sin egen skull inser den mediala aspekten av uppdraget, och därmed också inser vikten av att förstå mediernas praktik.

”Det är viktigt att man förstår vilka tidningar och journalister som är viktiga, och hur man ska hantera dem. Där kunde jag ge råd. Skulle Marianne exempelvis presentera en nyhet eller en rapport föreslog jag att hon skulle tänka på hur olika budskap tas emot av olika journalister. Vilken typ av följdfrågor som kan förväntas komma och hur man parerar för dem” (Styrelseledamot)

## 6.4. SYNEN PÅ DET SVENSKA MASSMEDIEKLIMATET

Upplevelserna av det journalistiska klimatet varierar. Det finns en frustration över att bli granskade av journalister som inte upplevdes förstå den verksamhet som företaget bedriver. Andra menar att journalisterna är bättre idag än vad de någonsin varit tidigare. Det finns dock tydliga trender inom rapporteringen som framförallt uttrycks i större personifiering och fokus på en fråga i taget enligt respondenterna.

”Jag tycker också att det har blivit mer enfrågefixerat. Just nu är det ersättning. Och det beror ju på ett antal felaktiga beslut och att företagen har tappat kontakten med sina kunder, ägare och leverantörer antar jag. Men jag tror att man måste ha förståelse och respekt för företagets verksamhet och det har man inte riktigt. /.../ För få journalister har jobbat i företag och vise versa. Sen finns det från mediernas sida begränsat med tid, intresse, resurser. De anorektiska redaktionerna gör att de inte har tid att besöka svenska företag. /.../ de flyger på presskonferenser och träffar chefer, klart att dom inte fattar hur bolag fungerar då, när man dessutom aldrig har varit i ett företag.” (Styrelseledamot)

”Det har blivit mycket mer personfixerat. Chefsfixerat och personfixerat. /.../ Det beror delvis på företagen själva. Dom lyfter fram och gör en grej av sin högste chef. De är sämre på att lyfta fram chefer lite längre ner i hierarkin. /.../ Man är rädd att någon ska norpa dom.” (Styrelseledamot)

Några exempel på personifieringens uttryck:

### DI 001110

Rubrik på förstasidans högerspalt: *Fonderna ratar Niverts Telia.*

I texten konstateras att fonderna inte investerat så mycket som de sa att de skulle göra inför börsintroduktionen. Det står dock ingenting om att det skulle ha med Nivert att göra.

### DI 001127

Krönika om hur krönikören uppmanats att lämna 5.000 kr i deposition hos Telia för att få bli kund eftersom han varit sen med två fakturor tidigare.

” Nej Marianne Nivert på Telia, så här ligger det till: Du måste deponera 5.000 kr på mitt konto i två år för att du ska få ha mig som kund.”

”Medierna är mycket duktigare idag. De är skickligare, de är fler, de är aggressivare, de är mycket tuffare mot andra aktörer, det är till och med så att de blir aktörer själva ibland vilket jag är mer skeptisk till. Bättre utbildning, bättre tillgång till bättre teknik. Tillgång till mycket mer fakta och den faktan är lätt att få fram.” (Styrelseledamot)

”Jag tycker att det är patetiskt hur journalister sitter och intervjuar varandra. Först får företagsledaren svara på några korta frågor och sedan sitter experten, ekonomijournalisten och utvecklar det här och pratar om tredje man och då har man inte en chans att försvara sig.” (Styrelseledamot)

Här ges ett exempel på hur en journalist intervjuar en annan och på så sätt dramatiserar rapporteringen genom att framställa den som om det vore en kritiskt formulerad journalistik när frågor och svar är mer eller mindre kända hos båda aktörer.

#### Aktuellt 020326

##### *Telia köper Sonera*

Hasse Svens rapporterar från Helsingfors där affären tillkännagivits på en presskonferens. Frågor ställs om vad detta innebär för personalen respektive aktieinnehavarna. Senare i programmet intervjuar Pelle Edin (ankare) Peter Rawet (ett annat ankare):

*Edin: /.../ Peter Rawet, A-ekonomi, varför rasar teliaaktien så mycket?*

*Ja, Telia köper ett bolag med väldigt skrala finanser. Skulderna överstiger tillgångarna med, beroende på hur man räknar, uppåt 30 miljarder kronor så att det är ett finansiellt svagt företag man ger sin in på.*

*Vad kan man säga om priset som Telia får betala?*

*Det är naturligt att ett köpande företag får betala lite mer, vad man kallar en premie, mer än vad börskursen är för dagen, men uppenbarligen tycker markanden att riskerna med hela den här affären är större än vad vinsterna är. I alla fall just nu.*

*Varför gör Telia den här affären?*

*Ja Telia behöver tillväxt för att hålla uppe sin börskurs och här får man på ett bräde får man 60% av den finländska mobilmarknaden man har misslyckats i Finland att själva etablera sig man kan spara pengar genom att gemensamt bygga nästa generations mobilnät.*

*Med Finlands ordförandeposten men hur ska man tolka att ingen koncernchef utsetts?*



*Det hade varit naturligt att det blir en svensk VD med tanke på att det är svenskarna som tar över. Men det här är ett stort misslyckande för Telias styrelse som inte har klarat av successionen efter Marianne Nivert som ska avgå på grund av pensionering.*

*Är den här uppgörelsen tillräckligt omfattande för att den ska nå fram hela vägen?*

*Nu är det så att djävulen sitter i detaljerna och det man inte kommit överens om och det är den fråga som förra fusionstanken med norska Telenor föll på, nämligen vad ska huvudkontoret för mobilverksamheten ligga. Det är inte klart idag!*

*Och vad talar det för tror du?*

*Ja framtida problem om inte annat!*

*Pelle Edin går över till att läsa upp börsnoteringarna där "Telia var dagens stora förlorare, ned 4,30 till 35,40 kr. Tele2 däremot steg 8 kr"*

En informationschef pekar på att det svenska medielandskapet är relativt begränsat men inom det ser han en utveckling där sanningen får stå tillbaka på bekostnad av underhållningsvärdet i rapporteringen. En utveckling som han som läsare kan uppskatta.

”Vad är svenskt mediaklimat? Vi har inte så mycket medier i Sverige, det finns några få tidningar och det finns några få nyhetsprogram på radio och tv. Sverige är ganska snävt och begränsat. Däremot tycker jag att man ser, bara sedan fem tio år, en ökad underhållning, ökad personifiering i ekonomi-journalistiken. Titta på Dagens Industri med Hasse Olson som kom från Expressen och var tabloid redan från början men det har blivit värre, så jag tycker att det var bättre förr, (skratt). Äh men det var annorlunda förr, t.o.m. Affärsvärden går ju nu i underhållnings-spåret. Det var en stor artikel om TeliaSonera häromsistens som var ett lysande stycke underhållning men hur mycket av det där som speglade verkligheten, inte speciellt mycket tycker jag. Men det var bra underhållning. /.../ Finanstidningen var egentligen den enda balansen som fanns, den började ju som fakta och hade t.o.m. faktarutor lite som en skolbok och det var ganska bra. Tittar man internationellt också så håller Financial Times fortfarande någorlunda nivå tycker jag. Wall Street Journal är underhållande skriven. Men jag tycker att det är kul, jag gillar att läsa det, det är ju så...man är inte mer än människa.” (Informationschef)

## 6.5. FÖRSTÅ OCH FÖRMEDLA MEDIIELOGIK

Majoriteten av respondenterna som arbetar med information inom Telia har bakgrund som journalist. Det är skolningen inom och erfarenheten av det journalistiska fältet och dess rationalitet, som gett dem uppdraget på Telia. Den förväntas ge kunskap om hur företagsledaren kan använda mediernas logik och produktionsvillkor till fördel för företagets kommunikation. De utstrålar en tilltro till att deras arbete är viktigt.

”Jag tror faktiskt att media har en väldigt stor betydelse. Åtminstone att de sätter bilden på vissa. Men det klart den som inte är så synlig riskerar inte det. Men ett företag som vårt är väldigt publikt och vårt huvudsyfte med att exponera ledarna är inte att främja dem eller deras karriär. Det är att få ut varumärket och vår image och så. För att det sedan ska stimulera våra produkterbjudanden. /.../ Vi är så bevakade, det finns inte alternativet för oss att vara osynliga och diskreta, den vägen finns inte.” (Informationschef)

Det finns en tydlig föreställning om att den som går från att arbeta som journalist till att arbeta som informatör för ett företag eller en organisation *byter sida*. Går över till motståndarna, det föreligger en konflikt mellan granskare och granskade, och de som använder sin kunskap om medieproduktion till att förbättra organisationens kommunikation med omvärlden ses som något av en förrädare. Respondenternas åsikter om den före detta arbetsmiljön som journalistiken erbjöd är kritisk.

”Som tv-reporter har man en bild av vad man ska göra redan när man går ut. Den kan vara klar redan på redaktionsmötet. Bilderna återkommer hela tiden och det går mode i dem, alla berättar samma historia. Man hinner inte utvärdera och gå tillbaka till de jobb man har gjort. Väldigt många journalister bryr sig väldigt lite om vad folk tycker om deras jobb. Journalister jobbar för journalister.” (Informationschef)

Ett exempel på kunskap om medielogik är följande:

”Jag fick jobbet som informationschef på Telia därför att jag kunde media, och hur de tänkte och för att jag hade ett kontaktnät bland journalister men det blev till att börja jobba hårt redan från början. Jag vet hur journalister tänker och inte bryr de sig om att det är en gammal kollega. Snarare tvärtom!” berättar en informationschef.

En annan informatör ser inte medielogiken som isolerad till medieproducerande organisationers logik, utan som ett uttryck för rådande normer i samhället. Därmed handlar det enligt honom inte om att anpassa sig till mediernas logik utan till vad samhället accepterar och inte accepterar.

”Ja alltså, Gunnar Sträng sa någon gång att man ska inte göra sådant som inte tål att dras ut på gator och torg i allmän belysning och jag tror inte att det handlar om medielogiken utan om att media är en slags turbo på en allmän uppfattning om vad som är rätt och fel. Och jag tror nog att det i och för sig är ganska nyttigt som en balanserande faktor mot mammon som kanske vissa skulle tro styr företag. Så jag tror inte att det handlar om att vi ska fatta de här besluten för att det ger bra publicitet men däremot så tror jag att man tänker till dagligdags om det man gör. Inte bara om det är rätt och fel, man tänker på hur kommer det här att uppfattas inte bara av media utan internt och externt.” (Informationschef)

Det pågår en ständig förberedelse, råder ständig beredskap för mötet med medierna inom organisationen. Det mesta av det konkreta arbetet utförs av en för ändamålet uppbyggd organisation med förgreningar i företagets olika avdelningar. Där administreras specifikt riktade åtgärder internt och externt, där byggs relationer med medieaktörer osv.

## 6.6. TRÄNING GER FÄRDIGHET

I förberedelserna ligger ett antagande om att det går att kontrollera och styra processen. Det går att träna för att bemästra spelet. Grundantagandet för spelet är medielogiken. Eftersom journalisterna arbetar utifrån den är förståelse av den nyckeln till framgångsrik hantering av medierna. Jag ser det som en judo, där medarbetarna råder företagsledaren att använda motståndarens, alltså reportrarnas, egen kraft till att föra sitt eget slag, det vill säga budskap. Företagsledaren tränas kontinuerligt men också genom punktinsatser i mediernas praktik och logik. Nivert undervisas i vad som enligt medielogiken är nyhetsmässigt, och vad som inte är det. Hur hon ska föra sig i mötet med medierna, vad hon ska tänka på i sin klädsel, sin make up, sitt sätt att tala, sina ordval. Hon lär sig att se på journalisten men inte glömma bort den tänkta publiken bortom journalisten. Hon

tränas i att inte låta sig provoceras till att få sista ordet i en diskussion. Till att föra ut sitt egenformulerade budskap ovanpå det svar hon redan gett journalisten. Den viktigaste lärdomen är att hon i tillägg till alla dessa justeringar och anpassningar inte skall glömma av att vara sig själv, då riskerar hon att framstå som icke-trovärdig. Det verkar hos medarbetarna råda en samtidighet i att å ena sidan anpassa sig själv enligt en formel som fungerar i interaktionen med medierna, och samtidigt vara sig själv. Att samtidigt kommunicera enligt en standardiserad form som passar medierna och uttrycka sin personliga stil genom att avvika i någon mån från standarden. Det kan betraktas som att Nivert har till uppgift att, tillsammans med medarbetaren, konstruera sig själv i en slags medial VD-version.

”När Marianne träffade journalister många gånger så fick hon en egen relation. Men hon var ju sån där, hennes mobilnummer stod ju i telefonkatalogen och vem som helst kunde ringa henne direkt. Men hon var väldigt noga med att alltid hänvisa tillbaka till oss. Ytterst sällan som hon pratade med någon direkt utan att vilja att vi samordnade det. Och om hon någon gång pratade med någon direkt så var hon jätteduktig på att ringa tillbaka direkt och säga vem hon pratat med vad som hade sagts. /.../ Hon tränades och lärde sig. Vi gjorde rätt mycket interna nyhetsprogram för folk internt, det är en stor omställning. Jag agerade skjutjärn i interna intervjuer och det var ju ganska trygga intervjuer för de bandades och vi klippte bort det som inte var bra och sedan skickade vi ut dem i organisationen som videor. Hon blev väldigt duktig, det hon hade från början var en konst att kommunicera. Men de fanns också saker vi ville rätta till. Så många gånger som vi har försökt träna Marianne, hon är en sjusärdeles kvinna att snacka. Hon hackar, börjar på fyra meningar och avslutar två. Och det är inte bra alls egentligen, men när jag hållit på med henne ett par år la vi ner det för vi märkte att det fungerade i alla fall. Folk brydde sig inte om det. Hon är lite hackig men hon har en väldig värme. Hon kan vara väldigt drastisk i sitt uttryckssätt och väldigt tydlig vilket gör att jag många gånger tycker att hon blev väldigt väl belönad i media. Väldigt få gånger som någon var elak. Det tror jag också berodde på att många reportrar, det är lätt att bli charmad av henne. Hon har den där mammavärmen. Och så var hon oerhört tillmötesgående. För även om hon inte svarade spontant så bad hon alltid att få återkomma och så ringde hon och så tog vi kontakt och så riggade vi någonting. Hon var jättebra på att var tillgänglig. Hon prioriterade verkligen mediekontakter och frågor från media och

hade den inställningen att det är gratis utrymme och vi har ingenting att dölja. Det var ingen som blev irriterad på henne för att hon snoppade av eller inte var tillgänglig eller inte ställde upp eller nåt sånt där. Och då spelar det inte så stor roll att man hackar lite bara man väl säger någonting.”

Nu skall tilläggas att Nivert, enligt henne själv och samtliga respondenter, redan hade en stor kunskap om, förståelse för och intresse för mediernas logik och praktik och därmed inte krävde svåra eller stora träningsinsatser. Hon var enligt dem mer benägen än sina företrädare att lyssna till råd och feedback eftersom hon värderade mediekontakterna och utfallet av dem. Detta trots att det samlade intrycket av medieträningen riktas till effekter som framför allt märks på ytan. Det skulle kunna tolkas som att det enligt dom är viktigare att någonting sägs, och möjligen hur, men inte vad.

Insatserna ger sken av en föreställning hos aktörerna att medielogiken skulle vara logisk i någon slags naturlagmening. Att den går att förutsäga och därmed också går att styra och att kontrollera, och därmed också den bild som kommer att publiceras av medierna. De fattar beslut om handling, eller avstår från handling, utifrån den föreställningen. Samtidigt visar flera händelser i deras berättelser hur Niverts agerande och uttalande avvek från planeringen, hur de arbetade med att snabbt ändra hennes felaktiga beteende för att undvika dålig publicitet, hur denna 'damage control' misslyckades men medierapporteringen ändå inte blev så negativ som de befarat. De visar att det finns ett stort mått av oförutsägbarhet i produktionsprocessen av en nyhet. Möjligen visar det också att det inte går att styra eller kontrollera nyhetsprocessen, men det går att förlora kontrollen och det går att tappa styrningen.

En del av medarbetarnas uppgift var att träna och förbereda Nivert för möten med medierna. Medieträning var ett återkommande inslag. I arbetet med Niverts genomslag i medierna, framför allt tv ingick det visuella helhetsintrycket med kläder, smink, hår, ansiktsuttryck, och sätt att tala, liksom vad hon sa. Både hur hon talade och vad hon talade om ville informatorerna "rätta till", men formuleringsförmågan betraktades som en stor tillgång.

”Sedan hennes sätt att uttrycka sig. Hon är orädd och drastiskt i sitt bildspråk och det blir ju rubriker och dummare är hon inte än att det ska vi utnyttja. Hon kan säga sådana där grejer, sitter man där

som reporter så vill man ha någonting att ta fasta på eller börja ingressen med. Hon säger sådana saker som när hon sa det där att jämställdhet är när jag hittade lika många korkade män som kvinnor i styrelser. Säger man det så vet man att det blir citat.”(Informationschef)

Hennes formuleringsförmåga sågs nästan alltid som en tillgång. Ibland upplevde dock medarbetarna att hon föll in i ett alltför detaljerat och specialiserat språk. Jag tolkar det som att medarbetarna föredrog att hon höll en mer allmänt hållen förklaringsnivå som en större andel av publiken kunde tillgodogöra sig.

”Hon hade en tendens att svara alltför faktamässigt många gånger. Hon var ju oerhört kunnig inom teknik och ekonomi osv.” (Informationschef)

”Vi körde medieträning i omgångar. Vi har haft program som vi har kört. Dels generella program med chefer, man tar ett svep med nya chefer. Det är egentligen två spår. Dels har vi haft program där vi har försökt öka kunskapen om vad som är en nyhet, hur sker nyhetsvärdering på en redaktion. Vad är det som gör att någonting bli en nyhet och någonting annat som vi tycker är jätteintressant inte alls värderas som intressant? Vad är förutsättningarna för det redaktionella arbetet? Skapa lite större förståelse för det. Det är det ena spåret. Det andra är rent instrumentellt. /.../ man blir grillad på någonting. Man blir överraskad och så blir man filmad och så diskuterar man efteråt varför det blev bra och varför det blev dåligt. Sen så kör vi fortfarande med punktinsatser inför ett problemområde eller någonting där vi tar en träning där vi själva agerar reportrar eller engagerar någon som gör det åt oss så att vi har en strategi för vad vi ska svara när vi får vissa frågor. Och då handlar det om specifika områden. /.../Ja, det har inte bara med media att göra att vi har lite samma sätt att uttrycka oss så att folk känner igen vad vi som företag säger. (Informationschef)”

Ett mindre önskvärt sätt att uttrycka sig är att inte vilja ge någon kommentar alls. Där ansågs Nivert bra, eftersom hon i jämförelse med andra inte var så försiktig, inte krävde att saker skulle vara mer underbyggda när hon uttalade sig. Hon vågade prata.

”Om man bara svarar inga kommentarer, blir det lite mycket John Wayne, ”no comments”. Du får inga poäng för det. Dessutom kan

du säga det på ett annat sätt, du kan teckna bilden runt om i svaret istället. Man bör bjuda på någonting som åtminstone går att trycka, än bara inga kommentarer.” (Informationschef)

Jag tolkar det som att informatörerna ser det som sin uppgift att anpassa organisationens företrädare till de medier de kan tänkas förekomma i genom att öva upp deras mediologiska tänkande. Att ge feedback för gjorda framträdande ingick i medieträningen och i utvecklingen till en bättre företrädare, men det kan vara svårt att ge kritik till högsta chefen:

”Det är inte lätt att ge feedback till de här personerna efteråt (syftar till företagsledare, min kommentar) De sätter upp en attityd av att inte vara tilltalsbara. Marianne Nivert var mindre så men fortfarande lite. Det blev ofta ganska inlindat.” (Informationschef)

I förberedelseprocessen konstrueras också företagsledaren och medarbetarna och deras inbördes förhållande. Företagsledaren skall bestämma, uppleva att hon bestämmer, samtidigt som medarbetaren arbetar utifrån att företagsledaren är en talesman som måste tränas, anpassas, och om hon inte fungerar, hållas tillbaka. Nivert själv uppger att hon fått mindre eller ingen träning, medan hennes medarbetare har en annan syn. Mycket av träningen och förberedelsen för mötet organiserades internt på ett sådant sätt att den inte upplevdes som träning men som någonting annat, exempelvis informationsgivning till organisationen i ett tv-format.

## 6.7. ÖNSKVÄRT UTSEENDE – ”NEUTRAL MED INRE UTSTRÅLNING!”

Hur viktigt är då utseendet undrar jag? Informationscheferna berättar att rådgivning också innebär sinnesstämning och ansiktsuttryck, liksom klädsel, beroende på hur mottaglig personen är för råd – det handlar om personens personlighet så viss känslighet efterfrågas.

”Det är olika hur mottaglig man är för den typen av råd för det handlar om personer som har hög integritet många gånger och viljan att anpassa sig eller inte är lite si och så. Jag har varit med

om ledare på olika nivåer som resonerar som så att – men snälla någon, om någon bryr sig om vad jag har för slips det vägrar jag gå med på! ungefär medan Marianne alltid har lyssnat och tänkt efter. Hon tänker på vad hon sätter på sig. Man behövde ju inte säga till henne. Har hon möjlighet så tänker hon efter inför ett framträdande. Men alla är inte lika. En del tycker att jag inte ska behöva klä ut mig och sätta på mig illrött läppstift för att man ska lyssna på mig. Jag kan förstå bägge inställningarna men man ska vara medveten om effekterna för det syns ju väldigt väl när man ser inslaget. Det kan man tänka på själv.”(Informationschef)

Vad som kan tyckas vara detaljer menar de har stort genomslag, exempelvis att läppstift kan signalera kundanpassning.

”Utseendet har stor betydelse, men man måste inte vara vacker. /.../ Helst inte se ovanlig ut eller ha ett lyte eller se apart ut. Då lyssnar man inte på budskapet. Neutral med inre utstrålning!” (Informationschef)

”Jag brydde mig mycket om hur hon såg ut. Hon skulle till exempel ha läppstift på sig för då såg hon otroligt mycket fräschare ut. Det skulle aldrig en manlig informatör brytt sig om. Hon skulle vara snygg och proper och ge intryck av att det här är ett företag som är bra för kunden, kundanpassat. /.../ Hon klädde sig bra. I början sa jag till om grundläggande saker som gäller i tv om att inte ha rutigt eller alltför pråliga saker eftersom de har en tendens att ta över i rutan och dra uppmärksamhet från det man säger. ” (Informationschef)

En informationschef berättar:

”Hon tillhör den generationen som kom fram på männens villkor, som en karl bland karlarna. I början av hennes karriär såg man ju inte till några kvinnliga kvaliteter, ett nytt ledarskap eller så utan det var en prima tjej som en av grabbarna. Det var ju på dom villkoren hon kom fram. Och hon är ju inte späd till utseendet heller utan ganska kraftfull på alla sätt.” (Informationschef)



## 6.8. NIVERT SOM GESTALTNING AV TELIA OCH NÄRINGSLIV

De som utgör talesmän från bolagets sida är VD Nivert och styrelseordföranden Lars-Eric Petersson. De får delvis olika frågor från medierna. I början när Nivert ännu inte blivit "riktig VD" utan enbart är ställföreträdande är Petersson mer förekommande. Inte minst därför att rekryteringen av VD är den stora frågan. I rapporteringen förekommer han i presskonferenssammanhang, vid licensförlusten och vid fusionen med Sonera. Upprepade gånger svarar han att han inte vill kommentera aktieutvecklingen. Han och ägaren i form av näringsminister Rosengren, liksom Telia Mobils VD Kennet Karlberg förkommer återkommande. Petersson är i slutet av 1990-talet den kanske "starkast lysande stjärnan" i svenskt näringsliv. Under Niverts tid som VD kommer han att delvis ändra karaktär i mediernas beskrivning och gå från upphöjd till misstänkt, men han har hela tiden ett nyhetsvärde isig. Rosengren, som given deltagare i en ständig politiks konflikt, innebär också ett återkommande intervjuobjekt. De utgör aktörer som rör sig runt Nivert på den mediala scenen. Uppmärksamheten av Rosengren och den politiska dimensionen innebär delvis en avlastning för Nivert samtidigt som det också genererar medieuppmärksamhet för bolaget. Petersson deltar i konstruktionen av Nivert som en riktig VD, han menar att hon gör sitt jobb så bra att det inte är någon brådska att byta ut henne.

Andra aktörer som deltar i konstruktionsprocessen är konkurrenter som definierar Nivert i direkta uttalanden. I en artikel i DI citeras Tele 2s VD Lars-Johan Jarnheimer; "För oss är det toppen med Marianne Nivert som Telias VD, för hon står fast vid det gamla, hon har bara en sak i huvudet och det är infrastruktur" (Lars-Johan Jarnheminer, enligt Dagens Industri 010109 "Telia-Netcom tar initiativet"). I olika konkurrenters framställning konstrueras hon snarare som en motsats till modernt telekom- och it-tänkande, som monopolist som inte tillåter affärer enligt den öppna markandens villkor.

Nivert hade medhjälpare som formulerade texter och tal till henne.

"Jag spökskrev åt henne. Marianne är sån att man kan skriva något och hon tycker att det är kanonbra men sen lägger hon till och drar ifrån. När hon pratade om kvinnligt ledarskap eller på konferenser. Jag kände henne så väl så jag visste vad hon tyckte men jag hjälpte

hennes med sortering. Hon fick väldigt mycket förfrågningar att ställa upp som kvinna och ledare. HR inspirerade grejer. Allt möjligt. Och på telekomgrunkor eftersom hon var nätansvarig. Alla förfrågningar gick genom mig så jag gav henne en rekommendation där hon måste bestämma själv vad hon måste gå på. Jag jobbade väldigt mycket med hennes sekreterare". (Informationschef)

"Urvalet styrdes dels av vad hon var bra på och intresserad av. Hon var tidigt intresserad och engagerad i kvinnofrågor. Nu är det flera men då var hon en av få. Vi försökte välja så att hon inte skulle bli utsliten./.../ Vi ägnade ju många år att komma bort från den här att Telia uppträdde tillsammans med folkrörelser och fack och det här statliga. Vi kände det angeläget att få en profil som ett kommersiellt företag och inte någon slags myndighet, det här som avregleringen har medfört. Vi lever idag i total konkurrens i det ögonblick vi kan köpa abonnemanget någon annanstans. Vi konkurrerar på väldigt många marknader medan människor väldigt länge har förväntningar på oss att vi ska ta regionalpolitiskt ansvar, man ser oss som någonting mer än ett företag. Det försökte vi styra genom att låta Marianne och andra företrädare var med i näringslivsdebatter som en av näringslivets företrädare bland andra snarare än att alltid uppträda med fack eller politiker." (Informationschef)

## 6.9. ATT RIKTA OCH STYRA NYHETER

"När man är på börserna och har bestämt sig för att göra en större investering då är det tvingande att alla får samma information samtidigt. Det är regler för hur det ska skickas pressreleaser osv. /.../ Innan dess kunde man placera nyheter. Vilken tidning kunde tänkas skriva den här drömrubriken som vi har? Så kunde man ringa upp journalisten NN på den tidningen och säga nu har vi en grej som du kan få exklusivitet om du vill men då måste du lova att publicera den innan fredag, annars går vi till någon annan. Och så kunde vi göra. Idag kan vi välja om vi vill ha en mer nyanserad, vi kan ju ringa till MM på en annan tidning om vi tror att han skriver lite längre, lite mer. Det beror lite på vad det handlar om men väldigt mycket om hur hantering blir. För om en nyhet har varit i en tidning då är den inte lika intressant för andra att ta upp. Kunde

man placera saker så tänkte man ju efter väldigt mycket. Men vi tar ju inte Salas Allehanda för att de är så snälla för - who cares."

Medarbetarna runt Nivert var inte alltid överens i bedömningen av hur hon skulle hantera mediasituationer. Vid ett tillfälle, som en informationschef tror sig minnas handla om en uppmärksam, och kritiserad prishöjning, hade Nivert fått order från presstjänsten att inte svara på mediernas frågor.

"De (Telias presstjänst) hade uppmanade henne att ligga lågt, de hade sagt att här ska du inte ut. Och hon skulle iväg någonstans, hon var hemma och de (journalister) hade ringt på dörren och legat i buskarna med fotografier och hon hade då släckt i hela huset och lagt sig i ett bad. Och jag pratade med henne och sa att det här håller inte. Gå ut och prata med dem. Hon var på väg till Arlanda så jag sa, jag kan skjutsa dig ut till Arlanda. Så hon skickade ut sin man i trädgården för att se att kusten var klar och sedan plockade jag upp henne och så gick vi igenom vad hon skulle säga och så tog hon kontakt med medierna från min bil." (Informationschef)

Informationsdirektören var kritiskt till Niverts engagemang i jämställdhetsfrågor. En åsikt och påföljande råd som hon valde att inte lyssna till.

"Nej, det var väl en åsikt som jag vet att vi inte hade samma. /.../ min uppfattning var att det var bättre att hon var känd för vad hon gör än för att hon är kvinna. Och där tror jag lite grann att det kan vara generationsskillnader. Att hon tillhör lite grann den gamla stammen. /.../ Marie Ehrling tillhör den nya där man menar att det spelar inte så stor roll, det är bra att man har en balans mellan män och kvinnor, men till syvende och sist är det ändå kompetensen som gäller. Hon ställde upp i rätt många sådana där sammanhang och jag tror att hon hade kunnat vinna på om hon hade ägnat mer tid åt att profilera sig runt det som var runt verksamheten. /.../ Varit tydligare med vad hon faktiskt gjorde i Telia! Hon gjorde ett antal saker som var väldigt bra, outsourcing, till exempel, och stora grejer som kanske, nu är det ju så länge sedan, men som kanske mer blev en slags finansiella nyheter, och sedan blev mediebilden mer det här att det var liksom damen som var VD och sen var det också väldigt bra att vara kvinna..."(Informationschef)

Hon kunde fått mer erkännande för saker hon gjorde, som hade med outsourcing, nedskärningar och utförsäljningar att

göra. Den fanns också ämnen som skulle ha kunnat utgöra mer negativ publicitet för Nivert än vad det enligt staben gjorde.

”Hon var ju högst instrumentell i uppbyggandet av International Carrier men det vill hon väl inte ha publicitet kring eftersom det föranledde stora nedskrivningar.” (Informationschef)

Medarbetarna är imponerade av Niverts sätt att hantera medierna, men flera pekar på att Nivert inte tog order och valde att göra på sitt eget sätt.

”Hon var tillgänglig och bra. Hon skötte det alldeles utmärkt men hon skötte det på något sätt, hon skötte det som hon skötte det. Hon saknade ju, om man tittar på det i någon slags biblisk mening, så saknade hon ju många förutsättningar för att bli bra i sådana sammanhang. Men hon hade några tillgångar. Det var lite grann, teskedsgumman blir VD, eller som ens mormor eller ens farmor blir chef. Och då får man ett försprång, men man får också ett oerhört intresse på sig. Hon var ju både i sin karaktär och i sitt sätt att föra sig och sitt sätt att tala och sitt ursprung och jämtländska myllan, och så en person som man ändå gillade. Men sen hade hon ju andra saker också. Hon sa ju som det var och vad hon tyckte. Och var relativt orädd och det är sånt som folk gillar. Sen var hon, om du skulle titta på utskriften på vad hon egentligen säger så det är inte världen mest välformulerade grejer. Men det är inte det det handlar om. Pratar du i text så måste de ändå se till att det blir flyt i det och pratar du i radio eller tv så är det mycket mer känslor och det förmedlade hon på ett mycket bra sätt. Hon vågade ju visa känslor också, hon vågade ju vara förbannad. Och samtidigt så var hon ju med sin långa bakgrund i Telia, det var ju hennes, hon var liksom ”kom inte här och kom!” (Informationschef)

Kommunikationsstabspersoner berättar om hur de försökte påverka henne att uppträda annorlunda efter att Telia inte fått 3G-licensen. Då fick hon negativ publicitet som medarbetarna befarade förstärktes av hennes uppenbara frustration. De fick dock ompröva den inställningen eftersom hon verkade upplevas som genuin och uttryck för äkthet.

”Visst var det bilder underifrån och jag minns när vi inte fick licensen så var det riktigt sura miner underifrån. Å andra sidan vet jag att då var hon skitsur, hon var precis så sur som de där bilderna visade. Och det tog ju någon dag, hon kunde inte dölja det fastän vi sa att det vore olämpligt. Dessutom var vi inte på kontoret när det

hände så vi fick ringa runt, Hon var jättesur, förorättad. Hur kan någon gör så mot Telia. Det hörde alla reportrarna och då blev det lite så – sur tant. /.../ Vi försökte varna henne, vi var flera som sa att vi inte får vara surkart. Men hon var så förbannad så det gick inte. /.../ Men å andra sidan, och det är lite hemligheten med att folk och media var ganska snälla mot Marianne, var att hon var så äkta. Hon var inte välstylad och väldrillad utan man upplevde henne som äkta. Ibland försöker företrädare låta så jävla oberörda fastän att det har hänt världens grej. Det är onödigt.” (Informationschef)

När det stod klart att Telia inte fick någon 3G-licens var Nivert inte ensam talesman för företaget. Styrelseordföranden Lars-Eric Petersson var den som fick illustrera nederlaget på förstasidan i Dagens Industri.

#### DI 001218

Lars-Eric Petersson på första sidan på DI, en bild där han talar i mobiltelefon. Stor rubrik och ingress: *Hallå Investor? Nu kan bara Wallenberg rädda Telia.*

Ledaren nämner inte Nivert. Inne i en av flera artiklar om händelsen spekuleras i vilka inom Telia som kommer att få sparken. *”att sparka Nivert är ingen lösning, men undrar om Kenneth Karlberg kan sitta kvar”*. I en annan artikel får Nivert lägga fram sina fyra argument till vad detta får för konsekvenser för Telia. Ytterligare en artikel med rubriken Nivert tänker inte avgå illustreras med en bild där hon håller upp ena handen som om hon svor en ed. Nivert beskrivs som uppenbart irriterad och hon avstår från att spekulera i huruvida PTS aldrig avsåg att ge Telia en licens - *”Det är under Telias värdighet”*.

Artikeln ovan illustrerar hur personifieringen kommer till uttryck, en enskild ledare utgör förklaring till ett företags motgång i en rimligen komplex process. Och krav på avgång genast ställs.

En medarbetare upprörs över det spel som föregick utdelningen av licenserna och hur det sedan rapporterades om i medierna. Då handlar förklaringsfaktorerna inte så mycket om enskilda personers förmåga att göra sig väl i mediernas utan om hur maktrelationerna inom fältet avspeglar sig i produktionen. Ett spel som alla enligt honom känner till, och har att förhålla sig till.

”Har du arbetat i mediebranschen så känner du till bakgrunden till olika historier som kommer fram, varför det slängs skit på den ena och så vidare/.../. Det finns ju firmor som får betalt om de lyckas få in en helsida i DI till exempel. Det säger väl allt! Hur man för fram olika versioner om varför Telia inte skulle ha någon licens – det var jag oerhört upprörd över. De (Talias konkurrenter) har oerhört inoljade mediala kontakter och jag vet precis vilka de är som är deras kompisar. Jag vet precis hur dom jobbar. /.../ Telia skötte sig halvbra, de var inte så duktiga vid just det tillfället på att få ut sitt budskap.” (Informationschef)

## 6.10. UTVÄRDERING AV MEDIEHANTERING OCH KÄNDISSKAPSHANTERING

Hon trivdes i strålkastarljuset – och gjorde sig (och Telia) bra enligt respondenterna. Medarbetarna inom organisationen har en annan syn på huruvida Nivert trivdes med kändisskapet och uppmärksamheten i medierna. Enligt dem var hon betydligt mer positivt inställd till fenomenet än vad hon själv säger.

”Jag tror inte hon stördes så mycket av kändisskapet. Det tilltalade henne nog en del, det tror jag. Hon kan trivas i strålkastarna. Det är lite grann den här jämtlandstjejen som gjorde det. Hon är stolt över sitt liv och vad hon gjort. Hon har ju aldrig varit på Binfeltfester och premiärer och sånt, det var hon nog för gammal när hon blev VD. Och hemma hos det har hon inte gjort tror jag. Reportern gjorde en lördagsintervju, där de kartlade nätverk och grejer och då vet jag att de var hemma hos henne. Reportern var dessutom väldigt intresserad av trädgård och det är Marianne också.” (Informationschef)

”VD är ju VD och det är ingen annan som har den tyngden./.../ Media fungerar så att VD för ett stort företag är den som man alltid vill prata med. Då vill man gå så högt som möjligt för kommentarer och så. /.../ Men sen har det att göra med hur lättillgänglig man är, hur bra man är på att säga saker som blir någonting, hur mycket åsikter man har om saker och ting. För när man sitter på en redaktion och har en idé om att nu ska vi ta tempen på etik här i näringslivet och så ringer man runt till fem VDar. Då ringer man dem man tror att man får tag på, som det är någorlunda höjd på och som kan tänkas tycka någonting. Och där

var ju Marianne, det var nästan så vi fick bromsa henne ett tag där för att hon var jävligt exponerad. Åh ska den där kärringen ut igen kanske man tycker som läsare? Ofta om sånt som inte har direkt med företaget att göra men balans i livet, eller så. Och eftersom hon säger såna där saker som att jämställdhet är när det finns lika många korkade killar och så, och så vill man ha en kvinna.” (Informationschef)

När rapporteringen övergår till att bli mer kritisk och negativ minskar den positiva upplevelsen att vara exponerad. Informationscheferna tolkar rapporteringen som utslag på deras egna insatser. Men de har också en större tolerans för mediernas stereotypa beskrivningar. Några i styrelsen menar att villigheten att anpassa sig till mediernas önskemål riskerar att gå för långt. En annan styrelseledamot tycker också att för mycket fokus läggs på funderingar kring hur medierna agerar och reagerar när det är kunderna som är de intressanta.

”VD lägger oproportionerligt mycket tid på mötet med medierna tycker jag. Hon kunde släppa en del och behöver inte ställa upp varenda gång en journalist ringer. /.../ Inom företagen har man förstått att kommunikation och att bygga varumärke gentemot kunderna är viktigt, både internt och extern och gentemot ägarna. Därför lägger företagen mycket pengar på det.” (Styrelseledamot)

”Som styrelseledamot ser jag hela tiden till: hur reagerar kunderna. Men visst, kunderna får ju samtidigt en del av information genom medierna så på så sätt tänker jag väl i medietерmer.” (Styrelseledamot)

Alla medarbetarna har upplevt hur en tidigare medarbetare eller chef gått från okänd till känd genom medierna. Människor hanterar de på olika sätt, de verkar överens om att Nivert hanterade det bra, även om det i perioder kunde upplevas som betungande.

”Hon hanterade kändisskapet bra. Hon visste att utnyttja det och syntes mycket. Hon förändrades inte som jag sett många andra göra, utan var samma varma människa. Hon kom inte fram så i mediebild, särskilt inte i tv. /.../ Det jag ångrar är att vi inte jobbade mer med att få fram hennes personlighet bättre. Hon är en härlig människa/.../ Jag kände det som ett litet misslyckande när vi inte fick fram den varma och humoristiska personen som hon är.”(Informationschef)

”Jag tror att hon hade det jobbigt, hon hade en smekmånad på nästan ett år men sen blev det tuffa tag med missnöjda ägare och dålig börskurs. Mycket av missnöjet var egentligen Rosengrens fel men hon fick stå och försvara det i många lägen. Det togs tuffa beslut internt och hon blev den tuffa damen. Om inte Madam Saddam så näst intill och det var inte lika kul.”(Styrelseledamot)

”Att inte läsa om sig själv är ett sätt att överleva. Bara du känner att du har tagit rätt beslut. Men det är en risk när man är förtjust i medierna en kort tid och sedan börjar det med kameravinklar underifrån och så där och det hade hon rätt jobbigt med.”(Styrelseledamot)

Samtliga intervjuade anser att Nivert var en duktig kommunikatör med medierna och att hon fick en rättvis och bra mediebild på det stora hela. Utfallet förklaras med att hennes personliga kvaliteter och fallenheter, men också med hennes förmåga att anpassa sig till mediernas villkor och att hon var kvinna i en extremt mansdominerad yrkesgrupp i en tid när efterfrågan och nyfikenheten på kvinnliga ledare var stor.

”Hon var en naturbegåvning i relationerna med medierna /.../ Hon fattade värdet av att vara en publik person. Hon tyckte dessutom om det.” (Informationschef)

”Jag tycker att på det hela taget så fick hon en rättvis bild. Jag tycker nog det. Det var säkert inslag som var orättvist negativa som vi tyckte just då, men många som var väldigt positiva också. Det måste jag säga. När jag ser tillbaka så kan jag tycka att det var någon period där man kallade henne järnlady och Thatcher och så där va. Madam Saddam då hade de passerat gränsen då blev hon väldigt ledsen. Det kan jag förstå det var elakt. Men när man säger järnlady och så är det ändå på någon nivå acceptabelt för man måste ju ändå dra det åt en eller annan ytterlighet om man ska berätta vad en människa har för karaktär och själv tyckte hon att, då blev hon ledsen för hon tycker att hon är en snäll person och det är hon men hon har ju nypor! Den saken är klar alltså. Hon har bestämda åsikter och det klart att inte alla runt henne fick som dom ville. En stormorsa som bestämde ganska mycket. Nej jag tycker att den generella bilden har hon ingen anledning att vara missnöjd med. Om man bortser från enstaka felcitat.” (Informationschef)

Även om omdömena om Niverts bild i medierna är positiva inom den egna organisationen trycker fler av respondenterna på



vikten av att låta fler talesmän i organisationen komma fram i medierna.

”Om det blev lite för mycket? Jag vet inte. Det där blir lite ett självspelande piano. Jag tycker att det är bra om VDn är bra i mediasammanhang, vilket jag ändå tycker att hon var. Hon funkade bra. Men det klart att hade hon hållit på några år till så hade man tonat ner det lite grand, breddat det lite. /.../ Det var några stycken som var ute med Marianne, Bosse Jacobsson som var CFO, men det var ju framför allt Marianne. Men det klart, är man VD, och kvinna och är man sån som hon är då får man oavsett mycket uppmärksamhet. Och hade hon inte haft det här så är det ändå VD som är mest intressant att prata med.” (Informationschef)

Jag frågar respondenterna om de upplever att bilden av Nivert i medierna stämde väl överens med bilden de hade av henne som person och som chef. Överlag anser de att det finns en bra överensstämmelse, och att den i sig är ett uttryck för hennes goda egenskaper som chef. Därigenom var hon äkta. Några av hennes kvinnliga medarbetare känner att hennes mjukare drag kom bort i rapporteringen och att hennes personlighetsskildring blev orättvis.

”Ja men det var ju därför hon kunde ha den där bilden, det var hon, det tycker jag. Den stämde väldigt bra. Inte något tillkonstlat. Det var hon. Sen hade hon en stor portion humor så att jag menar det var hon. Tycker jag. /.../ Ja alltså det var ju oerhört bra för Telia, det tycker jag.” (Informationschef)

## 6.11. EN MEDIEBEGÅVNING SOM KUNDE SVARA PÅ ALLT!

”Hon var kompetent redan innan, för har man haft de positioner som hon har haft, och är den typ av person som hon är, intresserad av människor och med fötterna på jorden, då är det inget mysterium hur man hanterar pressen. Det är mer dom som är lite skraja som får problem. De som inte vågar prata utan tycker att medierna är lite jobbiga. Marianne har ju inga sådana problem, hon fick ju snarare lägga band på sig. Vad hon skulle prata om och vid vilka tillfällen.” (Styrelseledamot)

”Hon gav snabbt Telia en bra profil. Hon svarade på ett sätt som folk gillade och hon var en färgklick i Telia, en av få kvinnliga företagsledare. /.../ Hon var sig själv, hon kände sig säker för hon visste att hon kunde det här. Från första dagen så visste hon vad hon pratade om och det märkte folk också. Hon talade lite väl mycket ibland. Det kanske du har märkt, men det var i så fall det enda problemet. /.../ Det här var en kvinna som kom in i ett stort svenskt företag och från första stund kunde hon svara på allt.”  
(Styrelseledamot)

#### Inslag i Aktuellt 010105 "Attack mot PTS"

Länsrätten har lämnat sitt besked om Telias överklagan av PTS beslut om 3G-licenser. PTS har gjort sig skyldiga till några mindre fel men rätten ger inte Telia rätt. Eftersom Telia redan inlett samarbete med Netcom tror analyserna i medierna inte att Telia kommer driva överklagandeärendet vidare. En solbränd och avslappnad Nivert intervjuas:

- *Allting går precis enligt planerna och vi räknar med att ha vårt nät uppe i tid.*

- *Var det lika bra att ni fick avslag?*

- *Det klart att en egen licens hade ju givit oss en större frekvensutrymme.*

#### Inslag i Aktuellt 020208

Rapporteras om bokslutsrapporten som fått aktiekursen att gå nedåt kraftigt. Nivert intervjuas:

*Vi har satt in kraftfulla åtgärder för att stärka säljorganisationen på vår international carrier för att få upp insatserna där och därmed få upp lönsamhet där. Vi har många saker på gång som ska ge effekt och jag är inte orolig för framtiden. /.../*

Lite senare i inslaget klipps intervjun med henne in igen:

*Det är så att aktiemarknaden har haft en väldigt stark nedgång överlag och vi har tittat på, alla i branschen har ju varit ute och fått en sån här nedgång. Det är naturligtvis inte roligt men jag kan försäkra att jag tror väldigt mycket på telefonbranschen för framtiden och jag tror att vi kommer att se stark tillväxt även framöver och det måste ju naturligtvis till sist leda till att man tror på vår bransch och dess utveckling.*

”Hon tyckte ju att det var kul med medierna. Därför ställde hon upp.” (Styrelseledamot)

”Jag tycker att Marianne symboliserar mycket av det här ’Vi som står pall när det blåser’. Hon kom in år 2000 och tog hand om organisationen som var i uppror, den politiska hanteringen osv. Då stod hon för att ’vi på Telia står stabilt’. Den bilden höll i sig i ungefär ett år. Sen började hon mätas efter samma mått som alla andra och då blev det lite tuffare. Men hon levde ett bra tag på att vara stabil och en av de få kvinnliga börsbolags-VDarna.” (Styrelseledamot)

”Marianne fick ju väldigt mycket beröm vid alla tillfällen som jag var med så hon fick väldigt mycket uppbackning, positiv feedback alla gånger jag var med. Och samtidigt, första gången som hon var ute i hel luften och hon kom ut väldigt kraftigt, då klart är man väldigt självkritisk. Om hon fick 10 % negativt och 90 % positivt vilket är en fantastisk rating så fastnade hon nog ändå ibland på det negativa. Men jag tycker att hon kom ut strålande bra. Och det försökte vi, jag menar det var inte så att vi tyckte att vi måste backa upp henne utan det var ärligt så att vi tyckte att hon klarade medierna bra.” (Styrelseledamot)

Jag frågar om respondenten tror att hon klarade sig så bra för att hon bara satt två år som VD.

”Det är mycket möjligt. För jag har ju varit med om dom här som har klarat sig en viss period och sedan vänder det. Väldigt tungt en period och sedan kan det vända igen. Dom förutsätter det. Hade hon suttit längre så är det till och med mycket troligt att hon hade utsatts för mycket hårdare granskning än vad hon gjorde i början. Det är ofta så med politiker som kommer in att det kan gå ett halvår, ett år det kan gå längre men rätt var det så har medierna tröttnat på att beskriva det positivt och så händer någonting och då kan man slå, ordentligt hårt. Den personen som då har varit haussad och rosad och är man då inte beredd på det så blir det väldigt tungt. /.../ Telia hade många kunder och de var stolta att se en kraftfull person, en kvinna som företrädde Telia, Det var bra. Det var bra eftersom hon inte skulle hålla på någon längre tid. Skulle hon suttit längre hade vi fått ransonera det här för andra hade de tröttnat och det slagits tillbaka. Men i det här läget tyckte jag att det var bra att ta ut det som var och det gjorde hon.” (Styrelseledamot)

## 7. MEDIEARBETARNAS BERÄTTELSE

### 7.1. DET JOURNALISTISKA UPPDRAGET, OCH DET KOMMERSIELLA

För att förstå hur medierna och journalisterna förhåller sig till de företagsledare de bevakar, förhör jag mig om deras syn på sitt uppdrag och på företagsledarnas. Det journalistiska uppdraget innehåller hos alla respondenter ett kommersiellt inslag, men det är om de journalistiska parametrarna som journalisterna helst talar. Underförstått mellan oss ligger att givet att de utför det journalistiska uppdraget framgångsrikt kommer det att locka läsare som annonsörer är beredda att betala för och därmed är det kommersiella uppdraget uppfyllt.

Det journalistiska uppdraget innebär bland annat att fungera som informatör till allmänheten, och en journalist formulerar det så här:

”Allmänt, att försöka ge en så komplett och inte minst relevant bild som möjligt av vad som sker med de svenska börsbolag som ligger inom mitt område alltså telekom, it-området. /.../ relevant, är sånt som bygger på förändring: Man utgår från att läsarna känner till utgångsläget, vad Telia exempelvis gör idag och vad som då blir relevant är då vad dom bestämmer sig för att förändra, varför, eller att deras konkurrenter gör det, att det händer någonting i markanden som berör dem. Då blir det relevant. Det är inte relevant att tala om att Telia håller på med mobiltelefoni. Det var kanske relevant i slutet på 70-talet att nu skulle man satsa på NMT då, men nu känns inte det relevant längre. Däremot det som sker inom mobiltelefonin idag”. (Ekonomijournalist)

I sina beskrivningar av hur arbetet går till för att de skall nå fram till läsarna/tittarna framgår vikten av att kunna fånga, engagera och även underhålla men det är ingen som menar att det är det huvudsakliga syftet. Istället är det klassiska journalistiska ideal, som att avslöja missförhållanden och vara företrädare för läsarna mot makten som kommer först. Men, det behöver inte stå i motsats till det förra. Flera av respondenterna

påtar vikten av att engagera publiken samtidigt som det ges lite tid och utrymme till att fånga den.

”En bra artikel den ska ha en komponent som jag kallar å-fanism, brukar jag säga. Å fan är det så det hänger ihop! Få förklarad, eller liksom, någonting som griper tag som vi kan hänga upp det på, som fångar läsaren. För det är ju så att vi har en millisekund på oss att väcka intresse, en artikel som inte har något budskap, inte har någon linje, det är ju lätt att de blir bortglömda. /.../ Pratar man i oneliners så är förutsättningarna bättre än vid långa komplicerade resonemang.” (Chefredaktör)

En chefredaktör menar att en del av hans uppdrag är att visa att näringslivet är kul, då det är någonting som kanske inte alla känner till. Även de programledare och reportrar som syns för publiken skall genom sitt eget uppträdande visa hur kul näringslivet och näringslivets företrädare faktiskt kan vara, menar en tv-journalist. En annan tv-journalist menar att kanalerna försöker att i högre utsträckning profilera sina egna reportrar och på så sätt särskilja sig från andra nyhetsprogram.

”Det skall vara kul att se programmet och människorna som gör programmet skall glöda och det skall synas.” (Journalist)

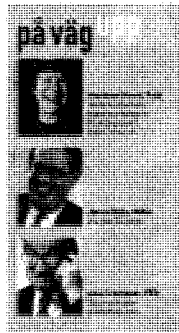
Detta utförs enklast genom att fokusera på människorna i företagen, och då människorna i toppen, ledare, chefer och ägare. Det är trots allt det som människor antas vara mest intresserade av.

”Jag har den utgångspunkten att lite siffror, det kan man skriva om, men människor är intresserade av människor och utan människor blir det inga siffror, brukar jag köra med internt. /.../ men det är svårt att skriva om människor också för att man ska försöka komma innanför dem och det är inte alla som vill det.” (Chefredaktör)

”Jag tycker i och för sig inte att det är någon nackdel att lyfta fram människor för att åskådliggöra att näringslivet är mycket roligare än vad många tror. Kan man visa det så är det bra. Men det får ju inte bli för ytligt eller lättviktigt så att det bara blir skvaller.” (Chefredaktör)

Det ingår, som en del, i det journalistiska uppdraget att fokusera på personen och gör framställningen på ett lätttsamt sätt.

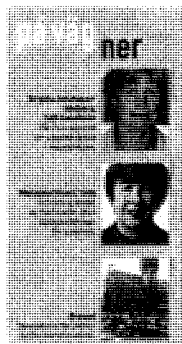
Alla medier som här granskats, undantaget Aktuellt/A-ekonomi, har infört sidor med kortare notiser, bilder och citat som är utpräglat lättsmälta. Veckans Affärer har exempelvis ett uppslag med rubriken "Uppsnappat" där kortfattad information av skvallerkaraktär publiceras, liksom två listor med rubrikerna "På väg upp" respektive "På väg ner". Listorna omfattar tre personer som lyckats bra eller dåligt med någonting under den gångna veckan, och de är enligt respondenten en av de mest populära och mest lästa sektionerna i tidningen. Di och SvD har liknade upplägg om än i mindre skala. Inspiration har hämtats från kvälls- och skvallerpressen.



*Veckans Affärer 20010417*

"Vi har dem för att de otroligt lästa! Väldigt populära fast få vill erkänna det. /.../ Jag tycker att det är viktigt att visa människor i lite andra situationer och att det inte ska vara så jävla allvarligt alla gånger, det kan vara kul också. Och som sagt vi är alla intresserade av människor, oavsett om det är dokusåpor eller popstjärnor eller företagsledare. Alla vill inte erkänna det på samma sätt. Få är jätteintresserade av att sitta och läsa beslutsanalyser./.../ "

(Chefredaktör)



*Veckans Affärer 20010514*

Genom att formatet är satt måste också uppslaget och listorna fyllas med ny information varje vecka, någonting som enligt chefredaktören inte är alldeles lätt. Inte heller finns tydligt uttalade kriterier för vilken information som platsar på uppslaget.

”Det ska vara lättsamt med någon, helst med något djup eller begåvning. Det ska vara någon poäng, det ska inte bara vara skvaller. /.../Det ska inte vara det här galapetteriet som skvallertidningarna gör.”(Chefredaktör)

Här redovisas det som skrevs på Veckans Affärers ’uppsnappat’-sidor och listor om Marianne Nivert under hennes tid som VD. Hon var en flitigt återkommande figur på både listor och smånotiser.

Datum /nr	Sida	Text
001016	På väg upp	Marianne Nivert Telia tar över rodret efter Jan Åke Kark. Åtminstone för ett tag.
001120	På väg upp	Gör så bra jobb att rekryteringen av nya VDn dröjer
001204	På väg upp	Kammar hem 3G-licensen i Norge. Bra jobbat för en tf.
010205	Uppsnappat	Bl a....Marianne Nivert är den populäraste VDn på länge” (i Telia)
010219	Uppsnappat	”Realist. Jag försöker lösa saker bekvämt. Alla äpplen på landet kör jag direkt till komposten. Tf VD Marianne Nivert i Aftonbladet”
010417	Uppsnappat	Telias VD Marianne Nivert kör med management by determination, Kinneviks Jan Stenbeck med management by fear, och nestor Percy Barnevik med management by age.
010423	På väg upp	Årets kursvinnare bland storbolagen. Plus 26 %, index -16 %
010514	På väg ner	Marianne Nivert fick inte godkänt av marknaden efter bolagsstämman förra veckan.
010820	På väg ner	Aktiens värde under 50 kr - igen
010903	På väg ner	Nu är folk arga på henne igen
010924	Uppsnappat	”När MTG hade säljkickoff på Saltsjöbaden Grand Hotel häromsistens stod The Ark på scenen. Bandet lär ha fått sitt högsta gage hittills. När Telia hade kapitalmarknadsdagar på samma

		ställe några veckor senare underhöll en skönsjungande damkvartett med evergreens från tiden kring andra världskriget. Det handlar inte om pengar. MTG räknar med en förlust på 700 miljoner i år, Telia på en ny vinst på 3,6 miljarder. Det handlar om attityd.”
011008	På väg upp	Marianne Nivert Telia. Världens fjärde mäktigaste affärskvinna är svensk, enligt amerikanska Fortune.
011022	Uppsnappat	”Jag andas ju ibland, så ni får väl passa på då”- Marianne Nivert är medveten om att hon pratar alldeles för mycket i Chef
011112	På väg upp	Levererar ett resultat på när 4 miljarder. Kommentarer överflödiga
011126	Uppsnappat	Marianne Nivert, 60 slet 40 år på Telia innan hon blev koncernchef
011210	På väg upp	En av få toppchefer som är bjudna på Nobelfestens knökfulla 100-års jubileum.
020114	Uppsnappat	”Drömmarnas mästare. Tjejerna i snabbköpskassan är inte de enda som drömmer om ngt helt annat. Marianne Nivert skulle kunna tänka sig att vara näringsminister. Och Göran Persson drömmer om att bli präst.”
020128	På väg ner	Chockhöjer ADSL med motiveringen att de välavlönade danskarna klarar det.
020128	Uppsnappat	”(…) Marianne Nivert ska berätta om trenderna inom Telekom (…) Alla tre lämnade återbud.” (Om en mäsas)
020318	Uppsnappat	Mingelbild på mäktiga kvinnor. ”Marianne Nivert på 7:e plats.”
020402	På väg upp	Kröner karriären med en finsk fusion istället för en norsk
020415	Uppsnappat	”Vi svenskar älskar såpor. Vi frågar oss nu om inte telekomvärlden är tillräckligt dramatisk som den är? Marianne Niverts smarta utmanövring av norska Tormod och inmanövring av finska Harri är helt i klass med Katarina Remmer i Rederiet och Qristina i farmen.” <sup>44</sup>
020422	På väg upp	Nu är det bevisat, det blir färre konflikter när chefen är kvinna

<sup>44</sup> Rederiet är en såpoera/dramaserie sänd i SVT. Farmen är en docusåpa sänd i TV4.



## 7.2. TOPPSTYRD PERSONIFIERING

Till följd av mediernas praktik är artikeln eller inslaget i stora drag, till innehåll och vinkel, redan bestämd av redaktionen inför mötet med företagsledaren. Styrning av vinkel och personifiering drivs uppifrån. En redaktör hävdar att dagens journalister ändå inte är tillräckligt styrda. Formaten framstår i respondenternas berättelser som självklara och vedertagna, som inte kräver vidare resonemang eller diskussion. "Det är bara att gå ut och göra jobbet". Kravet på mer personifiering kommer uppifrån och det påverkar även journalister som inte är roade av den sortens journalistik. En deskchef förklarar hur tidningen han arbetar för har en medveten strategi att föra fram huvudpersoner som företagsledare på förstasidorna för att locka till läsning. Samtliga tidningar i den här studien har ofta återkommande porträttbilder på framsidan. Även medierna har en starkt instrumentell syn på företagsledare, som redskap för att sälja sin produkt.

"Vi 'drar' tidningen på dom här företagsledarna som du talar om, maktavarna." (Deskchef)

Personorienteringen är tydlig inom samtliga medier här undersökta och utvecklingen drivs uppifrån redaktionsledningarna, "från chefredaktörer kanaliseras ner till nyhetschefer" som en journalist uttrycker det. Uppdragen utförs av nyhetsjournalister, men det är inte alla som vill arbeta med den typen av journalistik.

"Redaktionsledningen ville ha en intervju med en person, de tyckte att det vore kul att veta mer om honom personligen. Vi hade Erik Heilborn som är chef för Telias företagskunder i Sverige. /.../ Där jag faktiskt fick frågan först där jag sa att nej det där tycker jag är skit för vi har skrivit om sakfrågan många gånger tidigare så det är inte värt att prata med honom..."

"Så du tyckte att det var skit?"

"Nej men det fanns ett hårt innehåll i det som handlade om hur man via mobilen skulle komma åt interna affärssystem vilket är jättestort i den här branschen det är bara det att de hade vi skrivit om så många gånger så det fanns ingen anledning att skriva om det här en gång till innan det hände någonting nytt vilket det kommer

att hända någon gång. Men önskan var inte att skildra det här förstod jag sen utan det var mer skildra honom som person, en ganska ung person på väg framåt i Telia. Sen tog det några veckor och sedan var intervjun i tidningen men då gjord av någon annan journalist och då såg jag den inte förrän den var i tidningen.” (Ekonomijournalist)

”Alltså, jag är inte själv särskilt road av den typen av journalistisk, eller inte alls road för att vara exakt. Det är ju en väldigt svår verksamhet, ibland ser man det här som att det här är någonting som nybörjarna kan göra för det är ju väldigt enkelt och banalt. Men det är i själva verket väldigt svårt att skriva den typen av artiklar och verkligen få fram vad den personen är för någon och det tar väldigt lång tid att gräva fram det. I praktiken så finns nästan aldrig den tiden och då blir det inte bra, men personfrågorna är verkligen inte ointressant. I praktiken är det ju så att näringsliv och politik och allting det styrs av människor, av kött och blod och allting. Anders Igel styrs av att han blir jätteförbannad på facket och skriker och slår ibland vilket är väl omvittnat att han gör, det klart att det där påverkar. Och jätteviktigt. Och därför väldigt viktigt att beskriv. Det är bara det att det krävs otroligt mycket för att kunna göra det men blir det bra så är dessa de i särklass mest lästa artiklarna men eftersom vi aldrig får den där tiden så blir det ganska banalt det som kommer ut. Det märker du. Vad ska du göra i påsk – jag ska åka skidor. Jaha ja. Du kan inte fråga mig och få ett rimligt svar av mig, du måste fråga andra omkring mig. För att få någon slags bild och det kanske skulle bli intressant om jag var en intressant person. Jag tycker inte att det är dåligt journalistik men det hanteras dåligt.” (Ekonomijournalist)

Att göra personreportage eller personporträtt verkar ha sin form och fasta ramverk. En text med vissa teman uppdelade som familj, yrkesposition och framtidsplaner illustrerar med en stor porträttbild i en helst avslappnad och annorlunda miljö med koppling till natur, personens favorithobby eller den egna trädgården inramas av den obligatoriska faktarutan med kort information om namn, ålder, civiltillstånd, oväntade talanger och dolda egenskaper och varför personen är aktuell. Även frågorna och innehållet känns igen mellan olika intervjuobjekt och medier.

”/.../ofta har vi valt ut en person för att vi tycker att den är intressant och det finns något aktuellt /.../ Åk och träffa honom och gör jobbet så att säga. Då behövs inga diskussioner./.../ Vi kan

ha en idé om att så här ska det vara, men man kan inte låsa sig. Då blir det en skrivbordskonstruktion. Det blir inte journalistik. Det är farligt, förutsägbart och väldigt tråkigt.” (Chefredaktör)

En annan journalist uttrycker en trötthet över att alltid skriva ungefär samma saker som kollegorna på andra nyhetsmedier. Ger företagsledaren en presskonferens så kommer alla journalister dit och även om de försöker göra egna analyser så blir rapporteringen likartad.

”Företagsledarna tycker att det är vi i medierna som styr, men det är dom som styr!” (Journalist)

En erfaren journalist beskriver hur chefredaktörer idag tycker att det journalistiska arbetet, vinklingen och frågorna inte är tillräckligt centralt styrda. Formaten för hur en artikel skall se ut påverkar vad journalisten ställer för frågor, och antagligen vad företagsledaren ger för svar. Alla respondenter är överens om att det råder en större personifiering i granskningen av företag. Vilka företagsledare och vilka företag som varit mest omskrivna på förstasidorna mäts regelbundet av analysföretaget Observer<sup>45</sup> på uppdrag av SvD. Resultatet av undersökningen om vilka personer som förekommit i flest nyheter blir i sig nyheter. Medierna skriver en gång till om hur mycket de redan har skrivit om personerna. Det är många parametrar som mäts i Observers undersökning men just intresset för företagsledare är det som tidningarna väljer att berätta om, gärna i termer av vinnare och förlorare.

Artikel i SvD 010426

*Mobilnyheterna i topp*

*Vinnaren: Marianne Nivert*

*Förloraren: Kurt Hellström*

---

<sup>45</sup> Sedan 2006 Cision.

### 7.3. INSTÄLLNING TILL FÖRETAGSLEDARES MEDIEANPASSNING

När journalisterna vill använda företagsledare för att gestalta företag och affärer och göra berättelserna underhållande önskar de också att själva bli föremål för underhållande presentationer från företagsledarnas sida. En journalist beskriver hur en bra företagsledare måste kunna berätta om framtiden på ett spännande och engagerande sätt.

”Å ena sidan gäller det för företagsledaren ’att skapa värde på aktien över lång tid osv.’ Å andra sidan, den mediala aspekten. En bra företagsledare kan redogöra för och förklara vart företaget är på väg. Strategi kommer väldigt högt upp på listan för vad som krävs av en bra VD. Att förklara hur man tänker strategiskt långsiktigt. En dålig företagsledare är därmed en pajas som lika gärna kunde stå på Kiviks marknad och prata för en produkt som är jättebra just nu.”(Ekonomijournalist)

Chefredaktören berättar om när han var på presskonferenser med amerikanska VDar ”och jag slogs alltid av hur extremt skickliga de var, de var verkligen estradörer.” Han fortsätter med att jämföra olika företagsledares framgång inför en samlad presskår:

”/.../ Ollila och Chambers, de ägde scenen!<sup>46</sup> De sa ju inget de var bara visionärer. Sen, Nilsson, han bara pratade teknik. Både Ollila och Chambers fick ut sina budskap utan att ha haft någonting egentligen, men de hade de här visionerna medan Ericsson, typiskt ingenjördrivet, var nere på produktstadiet och det blir bara sågat. /.../Det är alltid roligare att höra om någonting som ska ske.”(Chefredaktör)

Genom att först engagera och förföra medieaktörerna ökar chanserna för företagsledarna att få genomslag i journalisternas produktion. Det är medieaktörernas inställning och också deras förklaring till att vissa företagsledare och bolag får större och bättre genomslag än andra:

---

<sup>46</sup> Jorma Ollila dåvarande verkställande direktör och koncernchef för finska mobilföretaget Nokia. John Chambers, dåvarande verkställande direktör och koncernchef för amerikanska it-företaget Cisco Systems.

”Folk har naturligtvis olika goda kontakter, men att de skulle låta sig utnyttjas, det tror jag inte, det har jag ingen känsla av. Däremot är det ju så i praktiken att företagen är väldigt olika duktiga på att marknadsföra sig själva, väldigt väldigt olika, så på sätt och vis så blir man utnyttjad mot sin vilja. Nokia lägger fram det på ett sätt så att det inte går att låta bli att skriva om det. Och skriver men om det så blir de som är sämre på det förbannade. Nokia och Ericsson är paradexempel, de har så olika företag också. Nokia är ju extremt duktiga på att trycka ut, de är nästan i nivå med Microsoft. En väldigt alert informationsavdelning. Raka motsatsen alltså. Och så försvåras deras roll så klart av att det är mycket lättare att få genomslag för en ny mobiltelefon som vem som helt fattar vad det är, men en soft switch från Ericsson. Det går inte att göra en rubrik på det.” (Ekonomijournalist)

Informatörerna är viktiga för vilken information som når ut, en ekonomijournalist berättar hur han uppfattar att en skicklig informatör kan skriva hela artikeln genom att ge information till journalisten som denne behöver. Informatörers och företagsledares arbete med att föra ut budskap försvåras om verksamheten eller produkterna är alltför komplexa för att enkelt låta sig omsättas i medievänliga termer och dramaturgi.

En bra företagsledare är alltså en som kan förmedla visioner på ett engagerande vis. Men journalisterna menar att det skall vara äkta vara. Jag tolkar det som att en del av det journalistiska uppdraget går ut på att avslöja bedragare och hycklare, eftersom det finns de som är skapade och de som är äkta vara.

”Kan vi bara bli duktigare på att värdera människorna och genomskåda vilka som är skapade mediebilder och vilka som har substans. Det är vad det handlar om. Det är väl en erfarenhetsfråga också. Har man hört det tillräckligt många gånger så känner man igen tugget.” (Chefredaktör)

Uttryck för en god företagsledare är dennes förmåga att anpassa sig till och svara upp till mediernas krav. Samtidigt skall medierna i sin granskning ta sig förbi anpassningen för att få fram den ”sanna personen bakom”.

”De här människorna, de är ju inga robotar, det är människor och individer så det är det man vill komma åt. Vad skiljer dem åt, vad är deras drivkraft?/.../ Varför gör de det här. Alla jobbar ju och läser ’Da Vinci koden’ för de hinner inget annat, men de har ett

djupare liv och det är den man vill komma åt. Därför tycker jag att det är spännande. /.../ Vårt värv, att tränga bakom och inte bara prata liksom om hur det går för verksamheten utan söka komma in på det personliga planet. Och många är väldigt reserverade. Det är ju en fasad de har att vara företagsledare. De kan alla siffrorna men att prata om sina egna barn eller hur har du varit som pappa och sådana saker då bli en del livrädda. Komma in på sådana frågor. Då är det utanför den uppsatta ramen men det är ju då som det blir intressantast, vad har de för ledarstil? Hur tänker de?" (Chefredaktör)

Jag tolkar det som att en del av den journalistiska ambitionen driver mot att söka det personliga och göra det privata offentligt. I det privata ligger en lockelse för läsarna och tittarna, men också en underliggande föreställning om att det privata och personliga har avgörande betydelse för hur företaget skall tolkas. Det råder en föreställning om att företagen och företagsledarna som granskas skall göra anpassningar till mediernas praktik och logik. Det är inte bara en förväntan men ett krav. När det kravet inte uppfylls väcker det irritation och indignation över att den andre inte 'spelar spelets regler'. Exempelvis när en företagsledare inte vill låta sig intervjuas och porträtteras i media. En annan typ av missförstånd uppstår när journalisten uttrycker den förväntade medieanpassningen genom sin intervjumetodik.

Utifrån den logiken ställer journalisten grundläggande frågor som journalisten antar att publiken vill ha svar på. För företagsledaren kan dessa frågor framstå som tecken på naivitet och okunnighet eller som att journalisten är dåligt påläst och eller inkompetent. Är företagsledaren helt oförberedd för den typen av grundläggande frågor och reagerar med stumhet framstår han i publikens ögon som inkompetent (se Tyrstrup, Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004). Företagsledare förväntas helt enkelt kunna svar på alla möjliga sorters frågor utan att reagera över valet eller formulering av fråga. Det är journalistens privilegium att vara, eller verka, dåligt påläst (och på så sätt representera publiken).

Flera av respondenterna bland journalisterna menade att det är oprofessionellt att inte förbereda sig inför en intervju. De sade sig sätta en ära i att vara kunniga och förmedla den kunskapen till såväl läsare, som andra journalister och även analytiker.

Tillgängligheten är viktig för journalisterna. De får problem att utföra sitt uppdrag när föremålet för deras intresse inte vill ställa upp på intervjuer.

”Vi ringde till en person som vi ville göra en profil på, en nyttillträdd VD, men sekreteraren sa att han inte är så intresserad av att göra sådana saker. Då tyckte vi att vaddå, det här är ett stort börsbolag, det är faktiskt hans skyldighet att visa upp sig! Men han är uppenbarligen inte intresserad, det här var inte hans grej. Det finns en del som gör sig totalt otillgängliga och dom får man så att säga röka ut.” (Chefredaktör)

Ofta har journalisten inte kontakt direkt med företagsledaren men med företagets informationsstab eller av företaget anlitate pr-konsulter. Journalisterna uppskattar att företagets informatorer serverar med fakta och organisering av tillgänglighet men irriteras när de upplever att informationsfolket försöker styra mötet mellan medierna och företagsledaren. Enligt chefredaktören lägger informationsfolket ut 'dimridåer' som journalisterna måste skingra. Ett exempel är när ett företag informerar om en dålig nyhet. Då vet journalisterna att de har diskuterat internt hur de skall framställa nyheten. Riktigt irriterande upplevs det när företagen, genom informationsfolk eller konsulter försöker styra det journalistiska arbetet genom att exempelvis informera om pseudohändelser:

./.../att det finns en händelse. Det är väl det mest uppenbara för att det skall bli en nyhet. Det låter så självklart men ibland finns det faktiskt inte det. Vi blir uppringda varje vecka av organisationer och konsulter som ska sälja in något där det inte är en grej över huvudtaget. Det är helt ointressant från början till slut. ./.../ De här pr-byråerna de kan ju ingenting, de är faktiskt helt värdelösa att prata med. En VD som ringer upp är självfallet bra. ./.../ Även om man inte tycker att det är värt att skriva om så är det intressant att höra, det ger någon slags inblick. Det gör aldrig en pr-konsult.” (Ekonomijournalist)

”Det finns ingen rättvisemening, att man ska få ett visst utrymme bara för att man är ett mobilföretag utan vi skriver om det som uppfattas som intressant.”(Journalist)

En journalist menar att ”journalistikens viktigaste uppdrag idag är förenkling. Att koncentrera budskapet och sälla bort allt som verkar komplext. Förutsägbarhet.” Samma person menar att redaktioner förvisso är en kreativ miljö men det är också en auktoritär miljö. Redaktörer styr i allt högre grad storn från

skrivbordet redan innan den har hänt och journalister går ut på med ett tydligt budskap om vad som är uppdraget och vad som är vinklingen. Därmed menar han, blir journalistiken alltmer svart - vit. Och förenklad. En annan journalist delar uppfattningen och säger att "det är svårt att göra någonting på ett företag vars verksamhet är alltför abstrakt."

Enligt tv-journalisten är det inte bara journalisterna som driver fokuset på VD utan även företagen. Det är företagets strategi att bara låta några få, oftast VD och några informationsmänniskor tala med medierna.

"När jag började som journalist i början av 90-talet var det lättare att få folk inom företagen att prata på. Idag är det mycket mera styrt från företagen vem som får prata och eftersom de som får prata inte alltid kan så mycket blir det sämre svar på följdfrågorna." (Ekonomijournalist)

En tv-journalist menar också att det dessutom tar det väldigt mycket tid att få tag i folk som kan, vill och får prata i tv. Hennes intryck att näringslivet fortfarande är ovant vid medieuppmärksamhet, åtminstone i jämförelse med politiken.

## 7.4. VEM ÄR PUBLIKEN?

Hos alla medieföretagen finns en läsarprofil framtagen av annonsavdelningen eller markandsavdelningen. Dessutom har de flesta journalisterna direktkontakt med läsare via e-post. Det är läsare som hör av sig och har kommentarer eller synpunkter till det som skrivs. Dessa tillhör dock en kategori läsare som inte nödvändigtvis är representativ för den stora publiken.

"Förr satt vi i högre grad och gissade oss till vad folk ville läsa. Med internet så vet vi vad läsarna klickar på och från e-post mer om vad folk läser och engagerar sig i. Och det är lättviktiga saker. Vad man ska dra för slutsatser av det vet jag däremot inte. Jag är säker på att folk även i fortsättningen vill ha djupgående artiklar, kartläggningar och analyser i tidningen, trots att det inte blir en enda läsarreaktion på dem." (Journalist)

Det talas på redaktionerna en hel del om vem som är läsaren och vad han eller hon önskar få i tidningen men samtidigt är



läsaren en ganska diffus figur. Journalisterna är medvetna om att många av läsarna utgörs av andra journalister men vill inte hålla med om att de i huvudsak skriver för dem. Flera journalister utgår från sig själva snarare än att de har någon läsargrupp i åtanke.

”I praktiken är läsaren någon som motsvara mig själv. 40 år, man eller kvinna, och intresserad av det här. Jag försöker verkligen tänka, jag kan inte påstå att jag känner någon slags könsskillnader. Jag inbillar mig att kvinnor, vi har ju färre kvinnliga läsare av sådana här riktiga prylgrejer, det är sånt som vi män går loss på men att det finns någon slags könsskillnad när det gäller intresse för Ericsson i allmänhet eller Telia i allmänhet det tror jag inte. Men åldersmässigt kanske? Där är jag nog mer osäker, jag är helt säker på, längre ner kommer man på något vis inte, alltså de under 25, marknadsavdelningen skulle hata om man sa det men dom är inte riktigt intressanta, de har inte kommit tillräckligt långt i livet och de har intressantare saker för sig och sen när man kommer upp på, jag vet inte, 70 år. Där vi ju har läsare också så är det ju en del där som inte riktigt hänger med på samma sätt. De är inte intresserade.”(Journalist)

Ändå kan journalisterna känna att de företräder en grupp läsare. Ofta handlar det om ett aktieägarperspektiv men också ett konsumentperspektiv.

”Ja, absolut, jag företräder väl den där ansiktslösa läsaren, vad vill vi, vad dom har rätt att få reda på. Inte minst tycker jag ur aktieperspektiv är det väldigt lätt att känna så. På något sätt ha man ju behov om man råkar i konflikt att med dem man möter att kunna motivera sina frågor på ett starkare sätt och det är ju en väldigt stor del av våra läsare som har lagt en stor del av sina pengar i de här företagen och har därför helt legitim rätt att få reda på vad som händer. /.../Lika stor rätt som en större investerare faktiskt. Där känns nog ett tydligt företräderskap.”(Ekonomijournalist)

En projektledare för tv-nyheter pekar på hur olika publiken ser ut vid olika sändningar. Ute i landet har man tidigare vanor och ser de tidigare sändningarna medan storstadsbefolkningen har senare vanor. Beroende på ämne och vinkling tillskriver journalisten läsarna olika grupptillhörighet och perspektiv, exempelvis konsumentperspektiv vid prishöjning eller aktieägarperspektiv om aktien gått ner. Det senare är vanligare i affärs -

och nyhetspress. Perspektiven kan förekomma samtidigt i samma tidning eller program.

Att bygga stories som sträcker sig över flera artiklar och blir till en serie är ett sätt att dramatisera och förklara ett skeende. DI använder vinjetter högst upp på sidan vilket är vanligt i kvällstidningar. Några exempel på vinjetter om Telia är *"Teliafiaskot"* (001012) i samband med att Kark avgår. *"Kampen om mobilsvetige"* (001219) *"Spelet om 3G"* (010109).

En reporter från en mer lättsam damtidning ställer sig ständigt frågan hur läsarna kommer reagera på innehållet. Frågan han och redaktionen ställer sig är om personen i fråga är tillräckligt känd för deras läsare. Han menar dock att de inte bara kan 'ta in Anna Book' och då passar det bra med lite 'tyngre knäck' om affärskvinnor.

## 7.5. EN INSTRUMENTELL SYN PÅ VD

Att kommunicera överhuvudtaget likställs av flera medierespondenter med att vara medial. Och att kommunicera utgör en stor del av företagsledandet. Genom att vara duktig på att vara medial utövar företagsledaren ledarskap, med hjälp av det journalistiska skrået. Journalister å sin sida använder VD som 'krok' för berättande. Att kunna framställa sig som lämplig krok (genom träning, anpassning eller talang) uttrycks av respondenterna i studien som en ledarskapskompetens.

"Det har nog blivit allt viktigare och det är inte bara att göra sig bra i en tidning eller i Rapport (nyhetsprogram i tv, författarens kommentar) om de nu skulle bli intervjuade i Rapport som väl aldrig intresserar sig för företag annars. Men medial är ju faktiskt hur man kan ställa sig på scenen inför 500 anställda och motivera dem. Det är ju faktiskt en slags medialitet som man inte får underskatta. Hur man entusiasmerar sina medarbetare är enormt viktigt. Det vi lägger mycket kraft på det är ju de stora företagen och omsättningsmässigt så har de många anställda och det är svårt att nå alla anställda. Även med modern informationsteknik, och jag menar de når ju de flesta genom medierna. Jobbar du på Volvo eller Ericsson eller Telia så får väldigt många anställda sin bild av företaget genom medierna och då är det väldigt väsentligt att du har en VD som kan framträda där. /.../ Visst, visst det är intern företagsledning via mig, de utnyttjar oss som de gör med allting annat men jag kan ju inte undvika det. Många av våra läsare jobbar

på Ericsson eller Telia och det kan upplevas som att vi är, interninformation är det väl inte men att dom får en bild genom oss, och det känns helt oproblematiskt.” (Ekonomijournalist)

Att VD som objekt är värdefull att granska råder det ingen tvekan om.

”Men det måste ju vara en person som är ansvarig och kan prata om någonting. /.../ det kan vara jätteintressant att prata med produktansvarige därför att de är bättre på att förklara men om man ska ha någon som talar om varför det här är viktigt för företaget då måste man nästan ha VD för annars får det inte tillräcklig tyngd.” (Ekonomijournalist)

Rubriker och bildtexter sätts normalt av de journalister som jobbar vid desken, och oftast inte av den journalist som skrivit artikeln och gjort intervjun. En erfaren journalist berättar att han aldrig någonsin varit med och valt bild. Efter att rubriksättningen enligt honom vid ett tillfälle blev fel (vilket fick konsekvenser för den person som artikeln handlade om) har han tagit för vana att övervaka rubriksättningen. Han tycker inte att en journalist kan avsäga sig ansvaret för rubriksättning av de egna artiklarna. På affärstidningen sätter redaktionsrådet, bestående av chefredaktör, redaktionschef och redaktionssekreterare rubriker och bildtexter.

”Man vet att ögat, när vi läser, börjar med att titta på rubriken, så läser vi bildtexten och så tittar vi om det finns någon bild eller diagram eller så. Sen bestämmer vi oss om vi ska läsa artikeln. Därför gäller det att fånga upp dem i de här, det skall vara någonting som är spännande och helst ska det vara någonting som funkar till bilden också. Tyvärr är det väl så att man inte har den tiden det krävs för att skriva bra bildtexter.” (Chefredaktör)

#### Exempel på rubriksättning i Dagens Industri

*Nivert såg rött på X-bar,  
Nivert gör en Oldsberg,  
Nivert spår försening av 3G,  
Nivert tänker inte avgå,  
Nivert sitter kvar – Telia omorganiserar,  
Nivert öppnar dörren för Telenor på nytt,  
Niverts norska 3G-revansch,  
Nivert: Vi måste växa snabbare,*

*Niverts jätteparty,  
Nivert möter Wall Street,  
Niverts första möte med ägarna,  
Nivert vill betala med Telia-aktier,  
Nivert i vinnarhålet,  
Nivert spår försening av 3G  
Nivert överraskad av VD-karusell i Sonera,  
Niverts favorit i fokus,  
Nivert talar för döva öron,  
Nivert i topp bland världens mäktigaste,  
Nivert blickar österut,  
Nivert upprörs av ryska maffiametoder mot journalist  
Nivert är chockad  
Nivert vill inte ta över Sonera eller TDC,  
Nivert: Köparen viktigare än priset,  
Nivert ser uppsving för videokonferenser efter USA-dåd,  
Nivert pekats ut som tänkbar efterträdare till Ramqvist,  
Nivert vill chockhöja bredbandspriser,  
Nivert vill ha mjuk fusion,  
Nivert snyggas till Telia inför sorti*

Alla vet att det inte är Nivert som är Telia men ändå formuleras rapporteringen i termer av personen, individen Nivert. Ibland handlar det om personen, ibland om företaget. I exemplet nedan beskrivs en fiktiv diskussion mellan Nivert och aktiemarknaden vars röst ges av anonyma aktieanalytiker.

Artikel i DI 20010511

*Marknaden tviolar på Niverts strategi. Av Helen Ahlbom*

*Telias VD Marianne Nivert ska fokusera mer på tillväxt än på kostnadsbesparingar. Det ska ske genom ökad markandsföring av nya tjänster, höjda priser och en bättre säljorganisation.*

*Det låter inte alls bra. Hon måste hålla upp marginalerna, och det blir svårt, säger en analytiker. Telias försäljning ökade bara med 6 procent under första kvartalet, jämfört med samma period förra året. För jämförbara enheter var ökningen ännu lägre, bara strax över 4 procent. Det var en besvikelse, för såväl Marianne Nivert som för aktiemarknaden. /.../*

Niverts person framstår som bärare av alla strategibeslut för hela koncernen. Marknadens och analytikernas roll är den oberoendes, en av få institutioner som öppet kritiserar företags-

ledningen. Det explicitgörs inte vad analytikerna har för utgångspunkter eller drivkrafter för sina uttalanden. I ett annat exempel kan läsaren föreställa sig Marianne Nivert bedriva företagsledning rent bildligt genom Dagens Industris beskrivning:

Artikel i Dagens Industri 20010219

*Lunch klen tröst för småägare. Av Martin Hammarström*

*Telias VD Marianne Nivert delar ut 100 kronor i utdelning till den aktieägare som köpte en börspost, 200 aktier, vid börsintroduktionen. Pengarna, som efter utdelningsskatt bör räcka till en bättre lunch, väntas dimpa ned i mitten av maj. /.../*

Enlig projektledaren är det inte bara journalisterna som driver på utvecklingen med allt större fokus på VD. Ofta är det enligt hennes erfarenhet företagets strategi att bara låta några få människor inom företaget ha mandat att tala med medierna. Oftast är det VD och några informationspersoner. Men hon tillägger att för många journalister är det "finast" att få ut VD på banan:

"Vi nöjer oss inte med mindre är en vanlig inställning."(Journalist)

"VD ska helst inte prata med media, men med MIG! (skratt) Man vill ju vara ensam om intervjun." (Ekonomijournalist)

Förutom att journalistiken därmed kan uppfattas som auktoritetsbunden föreligger också prestige i att få kommentarer från högste ansvarige inom ett bolag. Det är också tacksamt om VD har någonting unikt och annorlunda att "hänga upp" artikeln på. Chefredaktören nämner två exempel, en VD som åker skateboard och gärna låter sig fotograferas med den, och en VD som "inte ser ut som en typisk VD" eftersom han har skäggstubb och längre hår i nacken. Kravet på annorlundaskap kan tyckas lågt satta. Ur medieperspektiv får företagsledaren gärna vara av kvinnligt kön:

"Det är svårt att lyfta fram kvinnor eftersom de är så få av dem som är storföretagsledare så det blir ju samma hela tiden. Hur många gånger kan man profilera Annika Falkengren?"  
(Chefredaktör)

Flera tidningar har en uttalad strategi för att lyfta fram kvinnor i tidningen, däribland Dagens Industri, Svenska Dagbladet och Veckans Affärer. En journalist är inte helt nöjd med effekterna av strategin på nyhetsinnehållet:

”Det påverkar på det viset att det har blivit väldigt krystat alltså. Man ska till vilket pris som helst ha fram en kvinna bara för att hon är kvinna där det kanske nyhetsmässigt borde vara en man på plats...jag tycker att det har gått till överdrift.” (Journalist)

I arbetet med att granska och rapportera om en företagsledare byggs med tiden en relation upp. En professionell relation, förtydligar en journalist och menar att det inte är någonting märkligt med det:

”Ja alltså, den är väl inget, det är inget märkvärdigt det är sånt som uppstår med människor som man träffar någorlunda ofta, alltså, jag träffar dem jag pratar med dem och skriver någonting och jag antar att de i rätt många fall läser en del av det. /.../ Feedback kan man få när de är arga över någonting då kan man få det, men aldrig från dem själva. Omvägar. Och faktiskt, positiva reaktioner kan komma direkt men det är väldigt sällan som det är reaktioner och det tror jag inte beror på att de inte reagerar utan på att de är personer inom de stora företagen och sitter väldigt högt upp. Och de blir ju rätt professionella. De tycker säkert väldigt mycket men de säger de inte, på samma sätt som att när de sitter i en förhandling. De har gjort det så många gånger så det är klart att de inte berättar vad de siktar på för prisnivå. När man möter en motpart håller man på sina kort och det gör de i den här situationen också. /.../ Om det är positiva kommentarer kommer de nästan alltid på så här större grejer där man har förklarat någonting. I mitt fall blir det mycket teknik, företagen är ganska enkla företag sån som Ericsson, men de dom sysslar med är å andra sidan är enormt komplext. Hur näten fungerar och vilka olika delnischer och sånt när man går in och förklarar där då kan komma väldigt mycket positiva reaktioner. /.../ När det är positiva reaktioner är det för att de ser att någon har förstått vad det går ut på och de är glada över att det är någon som överhuvudtaget har skrivit om det där. Det absurda med affärsjournalistik tycker jag, är att det skrivs vansinnigt lite om vad företagen egentligen sysslar med. Det är väldigt mycket om vilka affärer man gör, ägarstrider, rätt värde eller inte på aktien, betalar Ericsson för mycket för Marconi, ja det är viktiga frågor absolut men det är väldigt lite om hur, vad jobbar, vad gör Telia

egentligen, vad är deras verksamhet. Ja man säger att det är mobiltelefoni och det är bredband, ja jo, ja, men man undrar. Ja det skrivs att medieklimatet håller på att bli alltmer brittiskt och så där. Om strider. VD, vem tar över efter VD. Jag säger inte att vi inte ska skriva om det för det är naturligtvis väldigt viktigt vem det är som blir chef men det är också är rätt viktig hur läkemedelsforskning går till /.../ Jo det var det jag skulle säga, då får man, absurt nog, positiva reaktioner på att man faktisk skriver vad någon gör för något. Ett sjukdomsbetyg tycker jag för svensk affärsjournalistik.”

”Varför skriver ni inte mer om det då?” undrar jag.

”Jag tror det beror på att man inte tror att läsarna är tillräckligt intresserade. Det är den ena förklaringen. Den andra är att många journalister inte är tillräckligt intresserade. Det är roligare med något bråk. Och det tar mycket tid. Att sätta sig in i läkemedelsindustrin är inte gjort i en handvändning. /.../ och det är enklare med dramaturgin när det är ett företagsköp, massor av miljarder hit och dit.” (Ekonomijournalist)

Direktkontakt mellan företagsledare och journalister präglas av hur företagsledaren uppför sig ”på scenen” men också hur kontakten går i en intervjusituation. Så länge företagsledarna följer de outtalade spelreglerna för hur information och förtroenden mellan intervjuare och respondent skall ske är journalisterna rätt nöjda, men övertramp väcker irritation och till och med upprördhet. Om sina erfarenheter av att intervjua Marianne Nivert berättar en journalist att:

”Hon var en korrekt person. Kunnig inom sitt område. Det var inget skitsnack. Inget gunstlingssystem. Inga konstigheter. Inget att det här säger jag men det kan du inte skriva och sånt, fullständigt obrukbart. Komma med förtroenden som de tror att de kan lämna...” (Journalist)

Den sista meningen gör journalisten märkbart upprörd. Att personer med positioner som företagsledare inte håller sig till de outtalade reglerna som finns mellan intervjuare och intervjuobjekt väcker indignation. När han hämtat sig berättar han vidare att Marianne Nivert var den företagsledare som väckte absolut flest läsarreaktioner i form av e-post. Han beskriver mailen som ”närmast hatiska, typ ta bort den där jävla kärringen”. Hans tolkning är att de kom från personer som hade ett förflutet inom

Telia och kände sig förorättade av Nivert eller Telia. Journalisten förklarar att han här ser en tydlig könsskillnad, det är bara män som "skickar rabiata mail till journalister på tidningar de läser".

En kvinnlig journalist skrev en artikel om Nivert efter en intervju. När Nivert fick kommentera artikeln var hon kritisk till att journalisten skrev att Nivert kallats för Madam Saddam. Hon menade att journalisten inte skulle ha skrivit det om företagsledaren varit man.

"Jag kände att jag höll med henne om det, och jag tror att jag tog bort det. Idag skulle jag inte ha skrivit det." (Ekonomijournalist)

Chefredaktören och andra respondenter vittnar om en fåfänga hos företagsledare som de beskriver som närmast löjeväckande. De upplever att de ofta blir uppringda av personer som menar att de inte kommit fram på ett fördelaktigt sätt, framför allt angående bilder. Få av respondenterna vill säga att de beundrar eller ser upp till de företagsledare som de granskar och rapporterar om. "De må vara som stjärnor för andra men det blir vardag för mig att träffa de här personerna", beskriver en journalist. Annars verkar feedbacken till journalisterna från företagsledaren för vad de skriver vara begränsad.

## 7.6. ANDRA RÖSTER I MEDIERAPPORTERINGEN

Förutom företagsledaren Nivert, styrelseordförande Petersson, i enstaka fall chefer inom Telias ledningsgrupp eller chefer för affärsområden och ägarrepresentanten Rosengren noterar jag tre kategorier som får uttala sig i medierna. Det är expertjournalister som intervjuas av sina kollegor. Det är analytiker som ofta får ge en avslutande kommentar till hur marknaden upplever en händelse. Det är axplock ur allmänheten i egenskap av aktieägare eller kund, och då upprörda eller besvikna sådana.

Enligt tv-journalisten finns en uttalad efterfrågan hos publiken på programmets duktiga kommentatorer och tittarna vill se dem och höra dem. Förvisso kan hon gå med på att det också är kostnadseffektivt att använda sina egna experter, för de är "väldigt kunniga" och tillgängliga. Hon menar att det är svårt att få utomstående expert att komma till studion och ställa upp. Hon förklarar vidare vikten av att låta allmänhetens, kunders och aktieägares åsikt måste få ett ansikte genom att en konkret person uttalar sig i bild. Enligt henne är detta extra viktigt i ett



bildmässigt medium som tv. Varje händelse eller nyhet som presenteras genom att gestaltas i bilder. Att bara visa bilder på reklamskyltar som det står Telia på, vajande flaggor med Telia på Telias huvudkontor eller människor som går runt och pratar i mobiltelefon räcker inte. Helst vill man hitta en konkret människa som med sin medverkan gestaltar nyheten, och som utgör den röda tråden i inslaget kring vilken man kan bygga en dramaturgi. Enligt projektledaren skall en sådan allra helst förekomma tre gånger i inslaget, i början i mitten och som avslutning. Tyvärr hinns oftast inte det med när inslagen är två minuter långa. En annan tv-journalist instämmer i att man som journalist hela tiden "letar case", det vill säga en person som kan användas för att illustrerar nyheten i inslaget. Det är inte bara "case" som är svårt att hitta, det gäller också expert som är villiga att kommentera och uttala sig i tv. Då är det enklare och snabbare att kontakta sina egna kollegor som dessutom alltid ställer upp, berättar en tv-journalist. Hon berättar vidare att inför en intervju med en kollega som expert går man igenom frågorna men helst inte alltför detaljerat eftersom man inte vill riskera att låta som om man läste ett manus.

En annan vanligt förekommande kategori är aktieanalytiker som i nyhetsrapporteringen framställs som oberoende experter. Deras oberoende och självständighet i förhållande till Teliaaktien ifrågasätts eller problematiseras i princip aldrig.

Artikel i Aftonbladet 20010609 Av Kristina Henschen

*På ett år försvann 90 miljarder. Så säger experterna om Telia – nu och då. Svenska folket förlorade på Teliaaktien – bankerna vann*

*En folkaktie. Så lanserades Telia. I dag har den istället blivit en floppaktie.*

Ett antal experter ( flera analytiker och journalister men även chefsekonomer och en professor i ekonomi) får svara på följande frågor: om hur det tror att Telia-aktien kommer gå, och varför de svarade som de gjorde på samma fråga för ett år sedan.

Artikel i Aftonbladet 20010530 av Jessica Ritzen

*Tummen upp för nordisk telejätte*

*Analytiker: Det tar några år innan aktien blir lönsam*

*Nu kan den utskällda Telia-aktien få sin revansch. Ryktena om en ny nordisk telejätte får tummen upp av börsen. Men folkaktieägarna bör vänta med att kyla champagnen. /.../*

Analytikerna ges utrymme att uttala krav på nästkommande VD, som bör vara "kommunikativ" och kan få deras (analytikernas) förtroende. De får sista ordet att förklara eller kommentera vad som verkligen gäller i händelseutvecklingen och bedöma vem som är vinnare respektive förlorare. Deras framträdande presenteras som ett expertuttalande, en kommentar från en oberoende aktör som står fritt från egna eventuella intressen i händelsernas utveckling och därför kan bidra med ett självständigt och oberoende inlägg. Att analytikern inte är oberoende beskriver en analytiker så här:

"Jag talar inte sällan i egen sak, känner jag för att haussa något gör jag det."

Analytikern ovan ser det som journalisternas ansvar att avgöra vad som är lämpligt att sända. I inslaget framställs sedan journalisterna som frågeställare, inte som ansvariga för konstruktionen av nyheten.

## 7.7. IMORGON NYA NYHETER

Tidspressen är en oproblematiserad beståndsdel i nyhetsproduktionen som ses som en naturlag, en given faktor som det bara är att hantera. Det finns inom de journalistiska organisationerna en förståelse för den egna organisationens tidsbrister som gör dem benägna att vara överseende med de fel som uppstår i texter, rubriker och bildtexter. Det är alltid bråttom. Exempel kan ges i rubriksättning.

"Jag har sällan konflikt med rubriksättarna efteråt. Det är ju som det är och jag tror att läsarna har förståelse för det också. /.../ Det som kan ställa till riktiga problem är att de har missförstått artikeln och då kan man fundera på hur väl man har skrivit egentligen. Och ibland har de faktiskt inte läst den. Sen, man ju vet ju vilka förhållanden de arbetar under och det är svårt att ursäkta utåt, eller det går inte att ursäkta utåt men jag kan förstå varför felet uppstod för det är väldigt pressat ibland. På ett sätt som jag tror att folk som jobbar utanför en tidningsredaktion har svårt att föreställa sig. En hel sida ska gå på fem minuter." (Ekonomijournalist)

I tidsdimensionen ligger också att så snart nyheterna är ute är det dags att ta itu med nästa nyhetsutsändning, tidning eller inslag. Det avsätts ingen tid för att gå tillbaka till tidigare

publicerat material för att göra analyser eller mer djupgående utvärderingar än de som sker i samband med morgonmötet när man går igenom gårdagens publikation.

”Jag läser nästan alltid om artiklarna (när de publiceras) om de inte har varit för tråkiga! Och försöker läsa med lite fräscha ögon /.../, alltså gå tillbaka gör jag så gott som aldrig.” (Ekonomijournalist)

”Jag läser igenom tidningen varje söndagskväll...” , berättar chefredaktören.

”Alltså när den är en vecka gammal?” , förtydligar jag.

”Nej, alltså, kvällen innan den kommer ut. För att kunna ge feedback på innehåll och form på måndagens redaktionmöte.” svarar han.

## 7.8. ÖMSESIDIGT BEROENDE OCH MANIPULATION

Å ena sidan framstår företagsledaren som utelämnad till mediernas logik och praktik. Medierna har makten att publicera och fler aktörer upplever hur det redan på förhand är bestämt hur artikeln ska se ut, vinkel och innehåll, innan intervjun eller presskonferensen hålls. I det perspektivet finns det litet för företagsledaren att göra för att påverka, medieorganisationens rutiner och starka institutioner av vad som är en nyhet och hur den ser ut.

Å andra sidan är redaktionerna så beskurna resursmässigt att de inte alltid har tid att skaffa sig egen information om en bransch, en fråga, ett fenomen. Mycket av journalisternas tid disponeras till att besöka chefer som berättar det de vill berätta. Dessa möten är inte sällan utformade på företagsledarnas initiativ. Journalisterna blir på så vis hänvisade till information så som den initieras och presenterats av företaget. Inte sällan presenteras redaktionellt anpassat material producerat av företagets egen informationsavdelning eller konsult. Journalisterna är utelämnade till att besöka presskonferenser och skriva om det som sades där, utan att själva kunna undersöka eller styra innehållet, eller till att vårda sina relationer till källor inom företaget. Det finns alltid någon som är missnöjd och vill prata” enligt chefredaktören. Någon inom organisationen. Det är dessa uppgiftslämnare som tidningarna bland annat förlitar sig på.

Båda dessa scenarier springer ur det faktum att redaktionellt arbete är under hård konkurrens vilket inte ger utrymme för noggrant, tidskrävande, brett och djupt undersökande journalistik, men uppmuntrat till att använda 'färdiga mallar' enligt modets betingade berättelser och berättelseformer. Vägen att gå för företagsledaren är därför att redan vid morgonens redaktionsmöte vara 'top of mind' hos redaktionschefen, och dessutom med den vinkel som man själv vill ha. Företagsledare med informationsstab har att kontinuerligt och ständigt bearbeta den journalistiska kåren genom att outtröttligt berätta sin 'story' om vad företaget är. Vad företagsledaren är. Hur framtiden ser ut. Att konstruera hjältar är en ambition för såväl företagsledaren som journalisterna även om ingen av dem uttrycker det så i sina intervjuer.



*Veckans Affärer 20010611*

Empirin visar på vikten av att bygga relationer mellan företagsledare och journalister, eller företagsledare och informationsrådgivare, eller informationsrådgivare och journalister, för att etablera en berättelse. Personerna och de personliga relationerna har betydelse i strukturerna. I de strukturerna spelar också andra band en rent professionella roll. Några av journalisterna hävdar att det är en begränsad krets av journalister, uppskattningarna varierar mellan tio och hundra i hela landet, som tillsammans bestämmer mediebilderna av en företagsledare. De personerna träffas privat, är gifta med varandra osv. samtidigt som de är verksamma chefer och redaktörer på de stora tongivande nyhetsföretagen. En pekar också på att många ekonomijournalister och analytiker umgås och att människor från de två grupperna rör sig mellan de två arbetsmarknaderna.

## 8. TOLKNINGAR

### Kapitelstruktur

Efter att presenterat berättelserna, och med dem implicit mina första tolkningar, följer nu de fördjupade tolkningarna. Låt mig först rekapitulera vad studien syftar till och vilka frågor som ställts till materialet:

Studiens övergripande syfte är att utveckla kunskap om hur företagsledare konstrueras i mötet med medierna. Syftet är tudelat, det ena delsyftet är empiriskt drivet och syftar till att undersöka medialiseringen av företagsledare. Hur den tar sig uttryck och i vilken utsträckning den sker. Det andra delsyftet är begreppsutvecklande, och syftar till att tillämpa och utveckla begrepp för analysen av mötet mellan medieaktörerna och företagsledaren, och däri undersöka hur konstruktionen av företagsledare skapas, återskapas och eventuellt förändras.

De grundläggande frågeställningarna som utgör utgångspunkt för studien lyder:

1. Hur konstrueras företagsledare i mötet med medieaktörer och medieinstitutioner?
2. Hur ser interaktionen mellan företagsledare och medieaktörer ut och vilka är de tongivande deltagarna i processerna?
3. Vad får dessa processer för konsekvenser för föreställningar om företagsledare?

Tolkningarna som följer är indelade i två teman. I den första delen diskuteras mötet och dess konsekvenser utifrån begreppen fältinteraktion, rationalitet och kapital (se kapitel 2 Teoretiskt ramverk). Bourdieus fältteoretiska begreppsapparat och Sjöstrand och Östmans modell över styrningsprocesser används för att förstå mötet mellan mediernas och börsbolagens fält och dess konsekvenser för föreställningar om företagsledares uppdrag. I den andra delen undersöks konsekvenserna av medialiseringsprocesserna närmare. Med utgångspunkt i personifiering undersöks hur legitimitet konstrueras kring företagsledarens uppdrag,

kompetens och egenskaper, samt förekomsten av vad jag definierar som företagsledarens parallelljag.

Det konstateras att medieaktörerna har vunnit striden på börsbolagsfältet och att deras fältrationalitet därmed tillerkäns värde. Medierationaliteten har flyttat in i organisationen och skapar ett bolagsinternt tryck på VD att anpassa sig till medieaktörerna. Det sätt som medieaktörernas tryck är utformat på får till konsekvens en förskjutning av det vertikala kapitalbasperspektivet i konstruktionen av företagsledarens uppdrag. En underliggande faktor till medierationalitetens framgång inom börsbolagsfältet antas vara att den delar centrala värderingar med börsbolagsfältetsrationaliteten; som föreställningen om ledarens unikheter och betydelse för företags utveckling samt legitimitetstilldelning genom den kalkylerande rationaliteten. Samtidigt framträder också skillnader i rationaliteternas förhållningssätt till legitimerande egenskaper, kompetenser och handlingar. I börsbolagsfältets rationalitet upprätthålls dikotomier som mellan den teknisk-ekonomiska rationaliteten och andra, och mellan den offentliga respektive privata sfären. Den journalistiska rationaliteten strävar efter att synliggöra andra rationalitetsbaser för företagsledares tankar och handlingar och att beskriva företagsledaren som person, bland annat genom att lyfta fram den privata sfären i offentligheten. För företagsledaren innebär det en balansakt mellan att acceptera och tillmötesgå medieaktörernas krav och därmed vinna legitimitet i enlighet med där rådande värderingar, och att inte överskrida motsvarande legitimitetsfaktorer dikterade av börsbolagsfältets rationalitet. Med medieaktörernas rationalitetsinflytande kommer också en värdetillgång i form av vad jag kallar ett *medialt* kapitalslag in i fältet. Utifrån det diskuteras andra kapitalbaser för företagsledarens maktutövning, som personlighet och position.

Den andra delen tar utgångspunkt i personifiering och dess konsekvenser för föreställningar om företagsledare. Så som fältrationaliteterna tillskriver den individuella ledarens person som förklaringsfaktor för företagets utveckling blir det också rimligt att medieaktörer, företagsledare och dennes medarbetare deltar i jakten på företagsledarens personlighet, om än i olika utsträckning. I berättandet om företagsledarens person innebär medielogiken som hantverk, som följd av medieaktörernas kommersiella villkor, att företagsledarens person berättas i färdigstöpta former av stereotyper. Konsekvenserna syns i en rapportering om den opersonliga personligheten. Det är också

den stereotypa berättelsen som ligger till grund för kändisskapet, den bild människor utanför företagsledarens direkta närhet får av företagsledaren. Det är en bild som levandegörs genom publikens relation till den, och innebär vad jag kallar uppkomsten av *parallelljag*. Synligheten och det mediala kapitalet omsätts i någonting som den enskilde företagsledaren inte känner sig kopplad till – ett 'parallelljag' som lever sig eget liv i och genom medierna. Avslutningsvis diskuteras hur medielogik och medialisering tar sig uttryck i exempelvis personifiering, objektifiering och parallelljag och kan förstås som en ledarskapsdimension.

Varje avsnitt inleds med en kortfattad summering i kursiv text som förhoppningsvis underlättar läsningen.

## 8.1. FÄLTFÖRÄNDRINGAR

### 8.1.1. FÄLTETS ERKÄNNANDE AV DEN JOURNALISTISKA RATIONALITETEN

*Medieaktörernas invasion av börsbolagsfältet har lyckats i den mening att den metodinriktade delen inom det journalistiska fältets rationalitet, som omfattas i begreppet medielogiken erkänns värde. Medierationaliteten har flyttat in i organisationen, och uppåt i hierarkin. En stor del av företagsledarens medieanpassning sker i förhandlingar inom organisationen – vilket innebär ett internt tryck på VD att använda medierna i sin yrkesutövning, i sitt ledarskap, på ett specifikt, enligt medierationaliteten dirigerat sätt. Dessutom innebär det externa trycket från medierna att den vertikala kapitalbasrationaliteten förstärks i företagsledarrationaliteten.*

Om (ekonomi)journalisterna enligt Bourdieus terminologi var inkräktare i börsbolagsfältet, kan konstateras att deras invasion har lyckats! Som framkommit ovan har ekonomijournalistiken kommit att ta allt större utrymme inom börsbolagsfältet under de senaste decennierna. Det journalistiska fältets rationaliteter har härmed kommit att utmana traditionella tanke- och handlingsrationaliteter inom börsbolagsfältet. Medierationaliteten har erhållit en viss status inom fältet på så sätt att den erkänns värde; den anses av (flera) aktörer inom börsbolagsfältet ha betydelse för kunskapsproduktionen om börsbolagen, inte minst den som sprids hos allmänhet och småägare. Men också för att konstruera vad som är viktigt i företagsledarens uppdrag, och bidra till idén om vad som är en företagsledare och vad en sådan gör. Viljan hos (vissa) aktörer inom börsbolagen att anpassa VD till uttalade och antagna villkor från medieaktörer växer i staben, ledningsgrupp och styrelse, liksom föreställningen att detta är en kunskapsproduktionsprocess som VD med medarbetare bör delta i. De olika positionerna medför dock olika synsätt på hur medierna skall hanteras, men de erkänner gemensamt mediernas rationalitet som någonting som måste beaktas.

Särskild emfas vid att medierationaliteten bör ingå i företagsledarerationaliteten lägger medieaktörerna själva, som utgår från, tar för givet, att börsbolagen ska anpassa sig för att möjliggöra mediepraktiken, med andra ord underlätta för mediearbetarna att "kunna göra sitt jobb". Förväntningarna på



anpassningen sträcker sig från att företagsledaren ska vara allmänt tillgänglig till att hon ska svara på ett sådant sätt som bäst underlättar det redaktionella arbetet. Det vill säga inte bara svara på frågan eller presentera information utan göra det på ett sätt som (enkelt och kostnadseffektivt) låter sig omsättas på ett läsarvänligt (underhållande) sätt (jfr Strömbäck 2004). Inom organisationen ses ett ledarskap anpassat till medialt lämpliga iscensättningar som en metod att attrahera det flyktiga kapitalet och personalen (Sevón 2003).

### **Medialiseringsprocessen sker inom organisationen**

En stor del av medialiseringsprocessen, och arbetet med anpassningen till medierationaliteten sker inom den egna organisationen. Det är inte minst i dessa interna processer som föreställningar om vad medierna förväntar sig att företagsledare skall vara kommer till uttryck, och här som medierationaliteten, i olika tolkningar, konfronterar de i företagsledningen rådande börsbolagsrationaliteterna.

Ett mått på medielogikens ökade status inom börsbolagsfältet är hur bärare av rationaliteten flyttat in i organisationerna. Börsbolaget håller sig med en egen informationsavdelning, och 'huskonsulter' i ämnet. Dessutom har bärarna av den medierationaliteten klättrat i den organisatoriska hierarkin. Kunskap om och erfarenhet av mediernas praktik och logik återfinns på alla chefsnivåer inom informationsavdelningen, i ledningsgrupp och i styrelsen. Anpassningen har vuxit från en strikt operativ del av verksamheten till att utgöra en grundfråga i strategiska diskussioner. Är detta beslut förpackningsbart (med avseende på medierna)? Hur kan vi förpacka det bättre? undrar styrelsen. Strategiska frågeställningar diskuteras utifrån ett mediehanteringsperspektiv (jämför Hvitfelt 2002). Olika intressenter inom organisationen driver olika strategier för vad som skall prioriteras och hur Nivert skall 'använda' mediernas uppmärksamhet. Generellt vill de att Nivert skall delta i fler aktiviteter som ger synlighet i medierna. De fokuserar på vilka sammanhang hon syns i, vad hennes budskap bör vara, hur hon skall kommunicera det, hur hon skall tala och hur hon ska se ut. Nivert förhandlar med dem alla. Den utgör ett internt tryck på företagsledarens mandat och kontext. Tid, kraft och engagemang prioriteras till relationen med medieaktörer, och utvärdering av utfallet i publicerat material. Några aktörer ifrågasätter medierationalitetens betydelse, men då snarare graden av anpassning (framförallt avseende tillgänglighet och frekvens i fram-

träddanden). I princip verkar den kampen redan vunnits av medierationalitetens bärare. Alla aktörer spelar nu efter medielogikens regler.

### **En ömsesidig fältpåverkan**

I resonemanget ovan antas att det är medieaktörer som utifrån och in i företaget påverkar företagsinterna aktörer att organisera sig på så sätt att kunskap om det journalistiska fältets rationalitet sprids i organisationen och får till följd konkreta praktiska åtgärder i företagsledarens beteende. Det ger en ensidig bild av att en grupp aktörer från ett fält gått in, invaderat och vunnit ett annat. Fältdynamiken, med inneboende rörelse och påverkan till och från andra fält är mer komplex än så. Det pågår dessutom förhandlingar om vad som skall erkännas värde inom det journalistiska fältet. Fallstudien visar hur enskilda journalister kämpar mot redaktörer om hur det journalistiska arbetet skall utföras och hur den slutliga produkten skall utformas och vad den skall innehålla. Den här studien utgår från börsbolagsfältet och företagsledarens situation och studerar inte närmare hur det journalistiska fältet påverkas i interaktionen. Interaktionen mellan fälten innebär en ömsesidig process där övergripande kommersiella villkor men också källornas makt påverkar aktörerna (McManus 1994, Hvitfelt 2002, Strömbäck 2004). Det journalistiska fältets påverkan av hur företagen de granskar organiserar och hanterar medieinteraktionen är också ett forskningsområde som växer (se Pallas 2007). Hur dessa konsekvenser tar sig uttryck är dock inte närmare undersökt här, men det är en utgångspunkt att fälten påverkar varandra och att alla fältens aktörer tar intryck av det som publiceras i medierna. Den fältpåverkan jag här lyfter fram skall förstås som en tolkning utifrån mitt material, med det frågor och avgränsningar som här föreligger.

En förklaring till att aktörerna från mediefältet accepterats och tillskrivs makt och inflytande kan hämtas i deras bakgrund och verksamhet. Många av medieaktörerna är sprungna ur och fostrade i det ekonomiska fältet, för att senare flytta över till det journalistiska fältet. Därmed har de burit med sig värderingar och perspektiv från det ekonomiska fältet till det journalistiska. Tongivande aktörer har, utifrån sina erfarenheter och rationaliteter drivit fram att journalistik om näringsliv skall bedrivas och se ut på det här sättet. Invasionen har lyckats därför att den, i relevanta delar, samspelar väl med förhärskande rationaliteter inom det ekonomiska fältet.

Är denna fältpåverkan en kamp *om spelregler* eller *enligt regler* i Bourdieusk mening? För att svara på den frågan krävs en närmare granskning av värderingar, rationaliteter, som kampen handlar om. Enligt min analys förstärker rationaliteterna från respektive fält i centrala avseenden varandra; det är därför inte fråga om så omvälvande förändringar om vad spelet handlar om utan snarare en förskjutning i vad som tillerkänns värde.

### 8.1.2. EN FÖRSKJUTNING TILL DET FINANSIELLA PERSPEKTIVET

Medieaktörerna som befinner sig utanför organisationen granskar företagsledaren med ett i huvudsak dominerande aktieägarperspektiv (Borglund 2006)<sup>47</sup>. Det är utifrån det perspektivet som frågor och krav ställs till företagsledaren. En konsekvens av medieaktörernas inflytande i börsbolagsfältets är en förskjutning till det finansiella perspektivet som på så sätt kommer att dominera bilden av vad som är viktigt i företagsledarens uppdrag. I modellen av de två organisationsprocesserna har fältförändringarna inneburit ytterligare tyngd i förskjutningen från den horisontella verksamhetsprocessen till den vertikala kapitalprocessen. Det innebär att fokus sätts på vissa händelser, så som affärer, aktiekurs och realiserbara värden men inte på andra så som organiseringspraktik, verksamhetsutveckling eller produktutbud. De är om de förra frågorna VD intervjuas. Uppmärksamheten riktas mot finansiellt präglade frågeställningar som tvingar företags VD att tala om finansiella frågor framför andra, exempelvis produktion – eller marknadsfrågor. Därmed konstrueras VDs uppdrag som mer präglat av finansiella än verksamhetsmässiga frågor. Vinkling och frågor är i Niverts fall dominerat kring aktiekurs och affärer. Hon hamnar ständigt i en situation där hon återkommer till finansiella ämnen som hon själv inte valt att tala om. Från sitt första inslag som ställföreträdande VD får hon kommentera aktiekursutvecklingen och hon säger då, vilket hon kommer att upprepa med lite olika ordval genom hela sin tid som VD att;

”Jag går inte och spekulerar i aktien hela dagarna utan faktiskt är att jag tycker att jag har skäl att sköta verksamheten. Och att sköta verksamheten tror jag i det långa loppet kommer att synas på aktien.”

---

<sup>47</sup> Gäller inte Svensk Damtidning

”Börjar man (ligga vaken på nätterna och grunna på aktiekursen författarens kommentar) har man inte tillräcklig distans att genomföra det man bör göra för att aktiekursen ska stiga. En VD som tittar på aktiekursen stup i kvarten är ingen bra VD.”

Jag tolkar det som att Nivert upplever detta som frustrerande och enformigt, inte minst för att hon är en VD med mycket av sin egen professionella identitet grundad i verksamhetsprocessen.

Medierna rapporterar ofta om olika analytikers syn på bolaget, vilket innebär ytterligare en förstärkning av det finansiella perspektivet. Exempelvis vid rekryteringen av ny VD efter Jan-Åke Kark. I samband med det publicerade flera medier konkreta krav på kompetensprofil för nya VDn. (Se sid 98-99). Dessa innefattar bland annat erfarenhet av att ha varit ledare för ett börsföretag, erfarenhet av kapitalmarknaden och en förståelse för de specifika, i huvudsak finansiellt präglade, villkor som råder där. Vidare att det är en person som har *kommunikativ* förmåga. Som kan kommunicera med specificerade, viktiga målgrupper som analytiker (finans- och aktieanalytiker) och därmed skapa förtroende hos marknaden, då avses aktiemarknaden (jfr Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004). Det förekommer inte i samma omfattning att nya VDn ska skapa förtroende hos den egna organisationen, de anställda. 'Peka med hela handen, skaffa ny informationsdirektör och göra sig av med vissa namngivna personer' uppmanar DI till. I styrelsen verkar denna diskussion ha avspeglat sig hos olika styrelseledamöter där vissa kände oro för hur just finansmarkanden skulle reagera på en kandidat som Marianne Nivert, medan de som prioriterade att få lugn och enighet inom organisationen såg positivt på Niverts tillträde. Toppen av hierarkin under ägarna utvärderade VD i ett finansiellt och aktiemarknadsperspektiv, medan det horisontella verksamhetsperspektivet var lägre prioriterat. En reaktion som motiveras av mediebevakningen av företaget, och i förlängningen företagets förtroende hos ägare och kunder. Även de inom styrelsen som hävdar ett mer utpräglat kundperspektiv påpekar att kunderna förstår Telia genom medierna, (se sid 171).

Medieaktörernas fokusering på den finansiella kapitalbas-rationaliteten förstärker ett perspektiv, med tillhörande krav, som redan ställs i allt högre utsträckning av ägare. Perspektivet prioriterar frågor som hur det ekonomiska kapitalet bäst förvaltas och realiserbara värden. Den mediala förstärkningen av perspektivet medför en ökad risk för att företagsledaren och dennes medarbetare väljer att förbättra och ändra sådant som

låter sig uttryckas positivt i finansiella termer. Brodin et al (2000) beskriver hur det kan konkretiseras i överdriven kortsiktighet, i att investeringar uteblir eller skjuts upp, att satsningar enbart sker på sådant som har kort återbetalningstid, och att nedskärningar görs i forskning- och utveckling, personal samt underhåll, bland annat.

En konsekvens av ökat fokus på den vertikala processen på bekostnad av den horisontella innebär också krav på en motsvarande kompetensprofil hos VD (och kanske även styrelse men det ligger utanför den här studien). I konstruktionen av VD ingår förväntningar om att VD skall ha mer finansiell kunskap än tidigare (Brodin et al 2000). Liksom att VD skall kunna föra sig i mötet med de finansiella aktörerna, det vill säga analytiker och medieaktörer. Som en av respondenterna uttrycker det, VD skall kunna "tala så att analytikerna förstår". Fligstein (1990) visar hur företagsledare tidigare framförallt hade sin kunskapsbas i tekniken och företagets verksamhet och produktion. Det var en kunskap som skapade legitimitet som företagsledare. Alltefter som konsumentmarknaden fick större betydelse rekryterades ledningspersoner bland människor med kunskap om marknadsföring. Därefter har kunskap om finansiella frågor fått större utrymme även bland ledning och ledare. Det innebär ett nytt kompetensområde som VD i större utsträckning behöver behärska för att vinna legitimitet och förtroende hos betydelsefulla grupper i företagets omvärld.

Att medierapporteringen inneburit en innehållsmässig vridning mot ett finansiellt perspektiv betyder inte nödvändigtvis att andelen finansiella nyheter har ökat. Det ligger dock utanför det här projektet att undersöka.

Telia var ett företag med stort allmänintresse och inom redaktionerna fanns förutom specialiserade ekonomijournalister ett antal allmänjournalister som, motiverat ur det stora allmänintresset, kunde skriva om Telia. Det tolkar jag som att det krävdes mer ämnes- och branschinsatta journalister för att bevaka ett mer okänt bolag, medan allmänreportrar i större utsträckning kunde sättas på att skriva om Telia. Även allmänreportrarna antar finansiella perspektivet med fokus på aktieutveckling, utan att ha djupare kunskaper om eller intresse för näringsliv och ekonomi.

Medialiseringen av företagsledaren leder till att organisationen ägnar mer tid, energi och resurser på förberedelser inför mötet och i mötet med medieaktörerna. Den nyhetsmässiga fokuseringen på finansiellt relaterade frågor och den finansiella

vinklingen i rapporteringen får konsekvenser för konstruktionen av företagsledares kompetens. Exempelvis i kravet att vara kommunikativ med den finansiella marknadens aktörer och medieaktörerna, och att besitta finansiella kunskaper.

Den får också konsekvenser för vad som beskrivs som verkligheten. Både börsbolagsaktörer och medieaktörer upplever att motparten lyfter fram och skapar (eller försöker skapa) pseudohändelser. Nivert upplevde att journalisterna förutom ständiga frågor om aktiekursen exempelvis ville lyfta fram konflikter som enligt henne inte fanns. Som mellan företagsledningen och facket i och med försäljningen till Flextronics. Flera av journalisterna beskriver hur pr-konsulter försöker presentera och tipsa om nyheter som inte är nyheter efter som det inte finns någon riktig händelse i grunden, allt i syfte att få utrymme i medierna.

### 8.1.3. KAMPEN OM DEN KALKYLERANDE RATIONALITETEN

*Invasionen av medierationaliteten i börsbolagsfältet har lyckats, därför att företagsledare (eller/och andra aktörer inom börsbolagsfältet) ser ett värde i det.*

*Trots att företagsledarna och de journalistiska aktörerna konstruerar sig som varandra motsatser delar de grundläggande värderingar, så som ledarens unikheter och förklaringsvärde för att förstå företaget. I nästa steg uppstår dock en konflikt mellan rationaliteterna då företagsledaren vill bygga och hålla offentligt den kalkylerande rationaliteten, medan journalistaktörerna i stor utsträckning strävar efter att synliggöra andra rationaliteter, och irrationaliteter som ligger till grund för företagsledares handlingar. Någonting som i förlängningen innebär en nedbrytning av företagsledarens legitimitet så som den konstrueras inom börsbolagsfältet.*

Börsbolagsaktörerna och medieaktörerna tenderar att konstruera sig som varandras motståndare, ibland motsatser, när de samtidigt delar centrala synsätt och förklaringsmodeller. Deras värderings- och handlingsgrunder har större likheter än de själva framhäver. Ibland förstärker rationaliteterna varandra och bildar en ännu starkare kraft, ibland är motsättningarna uppenbara och förhandlingarna fortsätter.

### **Överensstämmelser i rationaliteterna**

Bärarna av respektive rationaliteterna är överens i att de är olika, att de har olika intressen och syften inom sina respektive

organisationer och att de är varandras motståndare i kampen om bilderna i medierna vad gäller konstruktionen av företagsledare. De bygger sin legitimitet genom att vara oense och talar mer om varandras olikheter än likheter. De uttrycker att de delar värderingen av det kapitalistiska ekonomiska systemet, och värdet och betydelsen av ett börsbolagsfält. Likaså delar de värderingen av en fri press enligt västerländskt snitt.

När medielogiken flyttat in i organisationen har informationschefen och ekonomireportern likartad syn på vikten av att företagsledaren ställer upp för en intervju, och även avseende vad och hur företagsledaren bör formulera sig.

Ett starkt förenande drag i de båda rationaliteterna framstår i synen på betydelsen av den individuella ledaren, och dennes karaktärs påverkan på organisationens framtid. Ledarskap i praktiken är traditionellt sett starkt förknippat med ledaren och dennes personliga karaktäristika, egenskaper och stil, liksom personifieringen som journalistisk metod är framgångsrik. Dessa krafter förstärker varandra i medialiseringsprocessen där medielogiken söker elitpersonen, helst högste ansvarige och företagsrationaliteten utser talesman med mandat att yttra sig i VD för företaget. Föreställningen om att företagsledaren har stort inflytande över organisationens handlingar, beslut och resultat är stark. Liksom att företagsledarens person och personlighet följaktligen gör avtryck i organisationens handlingar. Därav följer föreställningen om hur osäkerhet om framtida handlingar kan reduceras och förutses genom en ingående analys och förståelse av företagsledarens person. I exempelvis rekryteringsfrågan blir det därför oerhört viktigt att det blir den 'rätta' VDn och den bästa VDn. Situationsbestämda omständigheter eller ledarskap som en relationellt socialt fenomen får en underställd placering i analysen. Därmed delar rationaliteterna värderingen av den individuella ledaren och implicit även bedömningen av företagsledarens unika betydelse för företagets handlingar och resultat.

De är ense om att mediepraktiken följer en rationalitet som i retoriken framställs som en naturlag. Därmed råder också föreställningar om förutsägbarhet av medieproduktionen. Den förutsägbarheten betraktas inte bara som självklar och för-givet-tagen, men dessutom som enkel och lättillgänglig. "Det här är ingen rocket science". De menar att det går att lära sig spelet och att påverka spelet genom att spela smart och genomtänkt. Medierna vet att företaget försöker förutse deras reaktioner. Samtidigt är alla överens om att det finns ett mått av

oförutsägbarhet, alla faktorer är inte kända när aktörerna skall göra sina drag. "Det är omöjligt att veta hur det slår". Det blir dock närmast ett argument för börsbolagsaktörerna att hävda ytterligare resursallokering till information, kommunikation och pr. Föreställningen att en aktör med träning, kunskap, coachning och personliga kontakter kan skaffa sig övertaget i produktionen av mediebild, är stark.

Eftersom företagsledaren som person tillskrivs sådan betydelse för företagets potential är det också relevant att låta medierna möta och granska företagsledaren så publiken får veta mer om vem som leder bolaget. Om detta är respondenterna överens. Oenighet råder, både mellan och inom respektive fält, angående graden, typen och tillvägagångssättet av exponering.

### **Oenigheter i rationaliteterna**

I takt med att medielogiken spritt sig in i börsbolagens organisationer och uppåt i beslutandehierarkin har mediernas röster på fältet kommit att ställa större krav på företagsledarnas anpassning. Redaktionerna och medarbetarna inom börsbolagsfältet resonerar ungefär att för att de skall kunna göra sitt jobb, måste företagsledarna göra sitt, vilket enligt dem innebär att ställa upp för mediernas frågor och fotografer. Vad som för två decennier innebar en frivillighet har övergått i en 'skyldighet'.

"Vaddå, det här är ett stort börsbolag, det är faktiskt hans skyldighet att visa upp sig!" (Chefredaktör, s 187).

Detta blottar en skillnad i rationaliteterna där medieaktörerna värderar högre den del av företagsledaruppdraget som handlar om att hålla mediernas informerade, att ställa upp på mediernas förfrågningar och svara an till deras krav. Det betraktas av såväl medarbetare som medieaktörer som en nödvändig komponent i företagsledarnas ledarskap. I ju större utsträckning en aktör omfattar den journalistiska rationaliteten, desto större krav ställs på att företagsledaren inte bara presenterar rapporter och resultat men också göra det på sådant sätt att det underlättar för medieaktörerna att paketera och förmedla nyheter av det. Där vittnar medieaktörer om vad de vill att företagsledaren skall prioritera i sin kommunikation; tala om och förklara framtid och strategier. Tala om och förklara visioner på ett entusiasmerande och underhållande sätt (sid 184). Journalisterna vill själva bli inspirerade och underhållna. De vill möta estradörer. Det är ett sätt för dem som utomstående att värdera företagets potential.



En snabbläsning av mediernas rapportering i rubrikform kan tolkas som att mediernas samlade publicerade uppmaningar till företagsledarens handling är; att få upp aktiekursutvecklingen, behålla alla anställda, köpa, sälja och fusionera, inte höja några priser och ständigt komma med nya produkter och tjänster. Få bra resultat oavsett bransch - och konjunktursvängningar. Och underhålla. Underhållning är pedagogik och läsarvänlighet vilket innebär uppmärksamhet. Dock framhärdar flera medarbetare, högst upp i makthierarkin, att det viktigaste för företagsledaren ändå är resultatet, se sid 154.

Även företagsledaren anser att det är rimligt att vara nyfiken på vem som är chef för Telia och att hon därför är beredd att "bjuda på sig själv". Företagsledarelegitimiteten bygger dock på att vara professionell så som den offentliga rollen påbjuder. Till exempel att tro på sig själv och på företaget och att man har kontroll över situationen. Att vara förnuftig, kalkylerande och inte låta personliga känslor påverka ens uppdrag. Samtidigt är det mediernas strävan att komma bakom fasaden och avslöja hur företagsledaren 'egentligen är':

"De kan alla siffrorna men att prata om sina barn eller hur de har varit som pappa /.../ då blir en del livrädda. Då är det utanför den uppsatta ramen men det är ju då det blir intressant." (Chefredaktör, sid 186)

En alltför eftergiven anpassning till mediernas krav på personlighetsblottning slår dock tillbaka i form av ifrågasatt professionell legitimitet. För företagsledaren gäller en balansgång mellan att behålla sin legitimitet så som den byggs enligt börsbolagsrationaliteten, och att tillmötesgå nyare krav på personlighetspresentation enligt medierationaliteten. VD själv söker en balans mellan en instrumentell syn på medierna (som förutsätter en viss grad av anpassning från hennes sida) och riskbedömningen gällande den egna legitimiteten som VD.

Men för att bjuda på sin personlighet krävs att man har en personlighet. I en diskussion om detta menade kommunikationskonsulten att det ingick i deras tjänsteutbud 'att hjälpa till med det', det vill säga skapa en personlighet som del i ett företags strategiska kommunikation. En journalist uttrycker att alla personer är inte intressanta. En artikel om en person kanske enligt samme journalist kan bli intressant om personen är intressant, (se sid 182). Respondenterna verkar vara överens om att jakten på personlighet, drivs uppifrån i redaktions-

hierarkierna. Här avses en personlighet som låter sig översättas i lämpligt medieformat, gärna visuellt, gärna kortfattat och spänstigt formulerat i ingresser och som "dold talang".

I medierapporteringen är det personliga ofta sådana egenskaper eller yttringar som låter sig placeras i den privata snarare än den offentliga sfären. Den klassiska dikotomin mellan privat och offentligt bär en inneboende spänning som passar medie-logikens fokusering på konflikt. Kontrasteringen mellan de båda sfärerna är därför viktig för medieaktörerna att upprätthålla. Skulle barriären försvinna försvinner också förutsättningarna för dramaturgisk spänning.

I företagsrationaliteten är uppdelningen och isärhållandet mellan privat och offentligt viktigt eftersom de står i motsats till varandra. Sexualitet ses som hot mot ordningen i organisationen och det är då betryggande med en familj som garant för att isolera sexualiteten till den privata sfären (Höök 1999). Även för medierna är isärhållningen viktig, kontrasteringen mellan de båda sfärerna möjliggör att avslöja det ena i förhållande till det andra. Med en upplösning av de båda sfärerna försvinner en förutsättning för dramaturgisk spänning. Därför ingår det i mediernas konstruktion av att återskapa det privata i förhållande till det offentliga. Samma mekanism kan skönjas i dikotomin mellan det unika och det vanliga. Det blir inte dramatiskt att framställa någon eller någonting som vanligt om det inte först konstruerats som unikt. De båda fältrationaliteterna har möjligen olika grund för sin strävan till isärhållande av den privata respektive den offentliga sfären, men så länge konsekvenserna blir ett upphöjande, konstruerande av företagsledaren som unik, är de kompatibla. När medierationaliteten sedan strävar efter tydligare synliggörande av det privata, och i förlängningen konstruktionen av företagsledare som vanlig, uppstår konflikt mellan rationaliteterna.

I interaktionen mellan företagsledare och medieagenter iscensätts ett förhållningssätt som ingår i konstruktionerna av såväl företagsledare som medieaktör. Dessa roller och maktförhållanden förstärker, skapas och återskapas genom värderingar och föreställningar som delas av den journalistiska och företagsledande rationaliteten. Då avses framför allt tilltron till kommunikation som förtroendeskapande handling liksom VDs individuella karaktärs betydelse för att förstå och tolka företagets handlingar och resultat nu och i framtiden. Företagsledaren framställs som personifieringen av företaget, hon är företaget. En framställning som ligger långt från framställningen

av en tjänsteman. Företaget söker vägar att differentiera sig genom att låta företagets själ gestaltas av företagsledaren när man anser att det är ett strategiskt värde i det. Med medierationalitetens kraft kommer VDs uppdrag att även innefatta förkroppsligandet av företag, bransch, konjunktursvängningar och börsindexutveckling.

## 8.2. KAPITALSLAG

### 8.2.1. FÖRETAGSLEDARENS HANDLINGSUTRYMME UTIFRÅN KAPITALBASER

*I egenskap av företagsledare i ett börsbolag utgör Nivert en position i börsbolagsfältet. En position som ingår i en struktur av etablerade relationer. Relationsstrukturen är dock inte att likna vid ett historielöst vaccum där aktörernas tidigare relationer med omgivningen saknar betydelse. Situationen och personen har också betydelse för utfallet. Här analyserar jag vilka kapitalslag, det vill säga vilka tillgångar Nivert har att tillgå och förvalta inom fältet. Eftersom fokus ligger på medierationalitetens inflytande i fältet utgår jag från att undersöka det mediala kapitalet och hur det fungerade i kapitalväxlingen till makt och legitimitet. Viss uppmärksamhet ägnas också andra kapitalbaser som verkar ha central betydelse för det mediala kapitalets uppbyggnad, så som position och person.*

### 8.2.2. MEDIALT KAPITAL

Som följd av det journalistiska fältets inflytande inom börsbolagsfältet följer att undersöka det mediala kapitalet som möjlig tillgång för aktörer inom fältet. Medialt kapital kommer ur den synlighet som mediernas uppmärksamhet genererar.

Eftersom det journalistiska fältet utgör en mediär mellan andra fält kan det mediala kapitalet, överfört genom mediernas praktik i andra fält, aktiveras inom vilket annat fält som helst. I det här fallet har det mediala kapitalet ackumulerats inom börsbolagsfältet för att sedan även spridas utanför fältet, och bäraren av kapitalet är företagsledaren Nivert. Beroende på hur medialt kapital värderas inom börsbolagsfältet får det konsekvenser för Niverts trovärdighet och legitimitet som företagsledare.

Medialt kapital uppträder i direkt relation till det journalistiska fältets praktik. Det är en tillgång som uppstår i

interaktionen mellan medieaktörerna, deras publik och aktörer och fenomen inom det fält som är under journalistisk bevakning. Det är relationellt till sin karaktär och uppstår i relationen mellan den som det mediala kapitalet kopplas till och dem som förhåller sig till denne aktör. Det åsyftar förmågan att stimulera den journalistiska rationaliteten och dess omsättning till journalistisk produktion ur ett i huvudsak icke-negativt perspektiv.

Stort medialt kapital innebär att vara medialt gångbar men också att inneha kunskap om reglerna kring det mediala kapitalets uppbyggnad och rasing. Den sociala energi som uppstår i den kollektiva förståelsen av någon eller någonting som publiceras i medierna kan relativt enkelt och mätbart omsättas i ekonomiskt kapital (obetalt annonsutrymme), men också andra kapitalbaser, som kulturellt (Telia förflyttades uppåt i statushierarkin inom börsbolagsfältet genom att i medierna framstå som ett trovärdigt börsbolag) och socialt (genom mediernas rapportering om Nivert öppnades professionella sociala nätverk). Nivert hade en relativt sett låg ersättningsnivå vilket innebar en i jämförelse med andra börsbolags-VDar lågt ekonomiskt kapital, men det omsattes till ett relativt sett positivt medialt kapital så som det framställdes i medierna. Inom börsbolagsfältet är hög ekonomisk ersättning legitimitetstilldelande, men utanför börsbolagsfältet hade en relativt lägre ersättningsnivå en positivt, moralisk legitimitetstilldelning.

Det räcker inte heller med att enbart förekomma i mediernas rapportering. För att medialt kapital skall byggas krävs att rapporteringen får genomslag i det sociala rummet.<sup>48</sup> Även om medarbetarna upplevde en stor medial uppmärksamhet var det inte säkert att den fått genomslag i det totala mediebruset, jämför citatet på sid 154 om medarbetarnas selektiva läsning om det egna bolaget. För genomslag krävs inte sällan repetition av nyhet eller bild. En illustration av kapitalenergens sociala flöde objektifierad skulle kunna se ut så här: antal artiklar i ett medium, värdering av dessa i termer av positiva-negativa, multiplicerade med mediets upplaga, som har visst antal läsare som i sin tur når ut till en viss omfattning småprat. För medialt kapital är räckvidd till publikens medvetande centralt, och graden av emotionell respons påverkar kraften i kapitalet. Det förutsätter inte att det uppstår "magi" i relationen med publiken

---

<sup>48</sup> Den här studien innefattar inte publikundersökning, men utgår från antagandet, bland annat baserat på respondenternas intryck, att Nivert har haft stort genomslag hos publiken (allmänheten)

(se vidare Gillberg 2007), men magiskt kapital förutsätter medial spridning. Den energi som skapas i interaktionen i fältet är den substans som sedan, med kapitalbegreppet, kan transkriberas till ekonomiskt kapital. Energin i det mediala kapitalets skepnad har en kommersiell potential. I takt med att det mediala kapitalet växer, växer också den förväntade ekonomiska avkastningen.

Det mediala kapitalet är kontextbundet i rum och tid. Det kan på så vis liknas vid en färskvara. När det kollektiva minnet eller intresset av tidigare publicerat material är uttraderat är också det mediala kapitalet slut. Det kollektiva minnet är enligt respondenterna ganska kort, redan efter några veckor kan en välexponerad händelse vara glömd och ersatt av en ny händelse (se sid 154). Vid händelse av en ny, aktualiserad, synlighet kan rekapitulering av tidigare synlighet eller exponering snabbt aggregeras till en hög nivå. Det låter sig mediepraktiskt enkelt genomföras genom publicerade bakgrundshistorier – för att friska upp minnet hos publiken.

Medialt kapital byggs på den individuella aktören. Det kan enligt Ekström tolkas som att Nivert har en personlighet som lämpar sig för att lyftas fram i medierna (Ekström 1999) då hon kan uttala sig rappt och kortfattat. Dessutom är hon orädd inför medieaktörerna och hon prioriterar deras arbete. Hon tog till sig den utbildning och rådgivning hon fick av medarbetarna och lärde sig tänka och handla utifrån medieaktörernas rationalitet.

Medialt kapital bygger därmed också på erfarenhet av att hantera medierna. Erfarenhet och kunskap om en uppsättning koder som företagsledaren behärskar för interaktionen med medieaktörer i börsbolagsfältet. En kunskap som företagsledaren bär med sig i sin kropp. Under ekonomisk och tidsmässig press föredrar medieaktörerna att vända sig till talesmän som de vet gör sig tillgängliga, vågar eller vill uttala sig och dessutom gör det på ett publicerbart och medieformatvänligt sätt. Nivert kan koder för såväl börsbolagsfältet som det journalistiska fältet.

Respondenterna inom Telia blir frustrerade över vad de upplever som negativ och utebliven publicitet, men oroas även av alltför stor koncentration och volym av publicitet, även i de fall den skall kategoriseras som positiv. Jag tolkar det som deras föreställning att kapitalerodering sker genom alltför omfattande publicitet, utebliven eller bristfällig förvaltning av existerande medialt kapital, eller outnyttjad potential för medialt kapitalbyggande. Negativ publicitet är där en konsekvens av bristfällig bearbetning och förvaltning. Det framgår också att definitionen av bra respektive dålig publicitet är flytande över tid. Att Nivert

uppträdde argt, "sur tant" (sid 169) efter den uteblivna licensen fick informationsavdelningen att varna henne och flagga för negativa effekter, men vid en senare utvärdering tolkas Niverts beskrivning som arg som positivt. Vad som såg ut som negativ publicitet blev i själva verket positiv publicitet. Att Nivert visade känslor är ett avsteg från förställning om att företagsledare agerar helt igenom enligt den ekonomisk-tekniska rationaliteten där känslouttryck ses som irrationellt. Därmed fanns ett nyhetsvärde. Att nyhetsbevakningen av medarbetarna och Nivert i efterhand upplevdes som positiv kanske kan förklaras i att känslouttrycket tolkades som ett bevis på äkthet av Niverts lojalitet och engagemang. Vad som i förstone upplevs som negativ publicitet kan vända till positiv publicitet, och tvärtom. Det mediala kapitalet som idé är närvarande, högt skattat och eftertraktat men svårt att definiera eller värdera annat än i efterkonstruktioner.

### **Värdering av medialt kapital inom olika fält**

Inom fält där värdeproduktionen är starkt koncentrerad till en individ som exempelvis artister i underhållningsfältet (Gillberg 2007) eller det politiska fältet (Hvifelt 2002, Strömbäck 2004) skattas medialt kapital högt. Individernas värde är korrelerat till deras förmåga att nå ut till, väcka känslor hos och aktivera konsumenterna genom massmedierna. Inom andra fält som börsbolagsfältet eller det akademiska fältet tillskrivs och koncentreras värdeproduktionen också till individer, ledaren eller forskaren, men det mediala kapitalet, även objektifierat i positiv rapportering, erkänns inte samma höga värde som i underhållnings- eller politikerfältet. Energin hos massan ses inte som en till helheten bidragande tillgång. Att popularisera kan möjligtvis på kort sikt ses som kommersialiserbart, omsatt i ekonomiska tillgångar, men samtidigt undergrävs det kulturella kapitalet så som det värderas i det egna fältet. Popularisering undergräver status och legitimitet som seriositet och trovärdighet. Bourdieu för ett resonemang om hur ekonomiskt kapital inom kulturproducerande fält med aktörer starkt präglade av det symboliska kapitalet (det kulturella kapitalet) närmast nonchalerar och föraktar det ekonomiska kapitalet (Bourdieu 1995). Kanske kan en liknelse göras för aktörer inom börsbolagsfältet präglade av börsbolagsrationaliteten misstänksamhet gentemot medialt kapital – ett kapitalslag vissa av dem känner sig främmande inför.

## **Börsbolagsfältets värdering av medialt kapital**

Medialt kapital i den här studien skall förstås utifrån journalistisk och börsbolagskontext. Då värdegrunderna är olika i de respektive fältens rationaliteter blir också värderingen av medialt kapital diversifierad. Ur VD:s perspektiv skall det mediala kapitalet överensstämma med vad som anses trovärdigt och legitimerande för att framstå som företagsledare inom börsbolagsfältet. Det mediala kapitalet ackumuleras för Nivert som företagsledare när hennes, och mediernas, framställning av henne som företagsledare görs trovärdig som företagsledare. Ett medialt kapital byggt på trovärdighet som mormor (hon har barnbarn) eller konstnär (hon målar som hobby) skulle inte utgöra en tillgång, utan till och med innebära en belastning, i börsbolagsfältet (men kanske en tillgång i andra fält?).

Medialt kapital per se har inte alltid erkänts som en tillgång i börsbolagsfältet. Att förekomma i medierna, även affärsmedier, har i sig, utgjort hot mot företagsledarelegitimitet (se Grafströms 2006 diskussion om utvecklingen av affärsjournalistikens form och innehåll). Medialt kapital har uppstått som tänkbar kapitalbas i börsbolagsfältet i och med att den mediala rationaliteten erkändes värde i börsbolagsfältet. I fallet med indianhövdingen och ledningen för Stora Kopparberg, denna urgamla svenska basnäring, i början av 80-talet hade medielogiken ingen större legitimitet i börsbolagsfältets rationalitet och därför erkändes inte heller något medialt kapital av värde. Det skall också sägas att det inte finns en enhetlig och konstant värdering av medialt kapital bland aktörerna, tvärtom varierar det antagligen stort, mellan olika aktörer inom börsbolagsfältet och inom företaget (inklusive mellan de aktörer som har sin hemvist i det journalistiska fältet).

Som kapitalbas verkar det mediala kapitalet ha relativt lägre status inom börsbolagsfältet än inom exempelvis det journalistiska eller det politiska fältet. Förvisso är uppmärksamhet i medierna inom börsbolagsfältet sett som obetalt annonsutrymme och så sätt eftertraktat. Det ses också som positivt med en medialt uppmärksam VD ur de anställdas perspektiv, då det upplevs finnas en korrelation mellan frekvens och utrymme i medierna å ena sidan och bolagets grad av betydelse å andra sidan. "Telias syntes mycket i medierna och det visade att Telia var viktigt." Då gäller att inte få alltför mycket negativ publicitet som varit fallet under Telia-Telenor bråket vilket av respondenterna anses ha varit till skada för de anställda (sid 96). Det finns en dubbelhet i börsbolags-

rationaliteten förhållande till det mediala kapitalet. Den mediala exponeringen betraktas med skepticism, någonting som innebär en risk och bör begränsas. Samtidigt är exponering och uppmärksamhet i mediernas ett uttryck för att det man gör syns och är värt att uppmärksammas och i förlängningen legitimitets-tilldelande. Det gäller såväl företagsledarens verksamhet och uppdrag, som företagsledaren som person. Men det finns en uttalad rädsla för att överexponera företagsledaren och därmed riskera att publiken tröttnar på att se och höra henne. Och därmed implicit tröttnar på bolaget och dess produkter. Toleransen för överexponering är måhända lägre inom börsbolagsfältet jämfört med exempelvis det politiska fältet. De mer börsbolagsrationalitetstroga ser till riskerna med stor exponering. Det råder inom börsbolagsfältet en, tror jag, misstänksamhet, kring medialt kapital. Varför då denna skepticism inom näringslivet mot att förekomma för ofta i medierna?

Genom att exponeras frekvent signaleras i börsbolags-rationalitetens perspektiv fel prioriteringar och därmed riskerar företagsledaren sin legitimitet som VD. Jag har här valt att ta med ett citat från Charlotte Holgerssons avhandling (2003) där en styrelseordförande redogör för sin syn på företagsledare i pressen:

”Jag är ju en anti-image person /.../det är inte bra i min värld att det har stått för mycket om en person/.../ och dessutom är det konstiga signaler man sänder/.../ det är inte bra, en bild i Hänt i Veckan det må vara hänt, två (är) allvarligt.” (Holgersson 2003:159)

Citatet ovan kan jämföras med Niverts egen reaktion på sin medverkan i Svensk Damtidning. En tidning som inom börsbolagsfältet betraktas som en särskilt suspekt publikation och därför extra besvärande att flera reportage görs om Nivert där. Under perioden som VD förekom två artiklar om Nivert i Svensk Damtidning vilket får anses vara litet jämför med all annan publicitet, men det väcker starka reaktioner hos Nivert. Att förekomma i deras sammanhang innebär att undergräva företagsledarskapet.

”Det är inte min sak att förekomma i den sortens media – de intresserar sig inte för professionella kvinnor i sin yrkesroll!”



Hur har hon tid att låta sig fotograferas så där mycket, undrade hennes väninnor i Jämtland. Kanske är det också vad Telias ägare, styrelse, kollegor och konkurrenter undrar – hur har hon tid? Företagsledare förväntas arbeta hårt och långa dagar, med relevanta uppgifter. Och kanske har de moraliska synpunkter på hur mycket tid en företagsledare bör lägga på mediekontakter. Vilka är hennes bevekelsegrunder för att förekomma i medierna?

”Hon tycker det var kul att vara i medierna, därför ställde hon upp.”

Att hon tycker att det är kul är inte ett fullgott skäl till att prioritera den kontaktytan.

En annan förklaring till skepticismen mot förekomsten i medierna är måhända skepticismen mot medier som kraft, påtryckare och tyckare utifrån. I företagsledningens konstruktion av journalister och medier ingår att medierna står utanför den initierade kretsen och därför har bristande kunskaper om företag och företagsledning. Journalister betraktas av flera medarbetare generellt som okunniga. Om det skrivs mycket om en person riskerar det att indikera att publiciteten inte står i proportion till händelsen eller insatsens vikt i ’verkliga livet’. Medier ger saker och personer uppmärksamhet av fel skäl (jfr Gamson 1994). Journalister misstänks också ha andra skäl än strikt affärsmässiga för att ägna en företagsledare uppmärksamhet. I Niverts fall antas hennes kön utgöra en sådan faktor. Hon får uppmärksamheten därför att hon är kvinna, och därmed följer resonemanget att hon inte skulle ha fått den uppmärksamheten om hon varit man. Alltså förtjänar hon det inte. Journalister har dessutom en egen agenda, att sälja, att göra scoop, att själva göra karriär. Är måhända Nivert i maskopi med medierna – med motståndaren? Misstankar om lojalitet med ett annat fälts rationalitet, inkräktarnas rationalitet, innebär i det perspektivet ett förräderi mot det egna fältet. Hon hade också en gång gått ut och offentligt kritiserat sin VD, Tormod Hermansen, vilket bidrog till att fusionen avbröts. Knappast var det enkom Niverts agerande som innebar sammanbrottet i fusionen, men hon hade därmed visat att hon vara beredd att gå till medierna. Ett förräderi mot det egna fältet kan i förlängningen innebära en omprövning av definitionen av företagsledares uppdrag och legitimitet. Ungefär som om de tänkte; måste vi nu alla ställa upp jämt? Och ha åsikter om allt möjligt?

Det råder enligt min uppfattning en motstridighet i börsbolagsfältets aktörers förhållningssätt till företagsledarens interaktion med media. Å ena sidan är det tydligt att skicklighet i att hantera medierna betraktas som och utgör en del av företagsledarskapet. Affärsmässiga beslut, och företagsledarens möte med medierna, behandlas inte utan att medieaktörernas (och genom dem konsument- eller finansmarknad) relationer och rationalitet beaktas. Å andra sidan föreligger en djup skepticism mot såväl medieaktörerna som att företagsledare förekommer ofta i medierna.

Vid en viss omfattning och frekvens av exponering inträffade det stadiet att Nivert blivit så känd att hon i egenskap av kändis innebär ett nyhetsvärde. Hon blir uppmärksammad för att hon är kändis och frågan inställer sig då hos läsare i börsbolagsfältet – varför får hon uttala sig i den här frågan, eller fotograferas i det här sammanhanget? Misstankar inom fältet föds om att hon själv bidrar till den mediala exponeringen därför att hon vill se sig själv i tidningen, att hon är fåfäng och har ett stort ego. Nivert själv hävdar motsatsen. I vilka syften använde hon då sitt mediala kapital?

### **Niverts mediala kapital finansierade kritik av fältet**

Nivert menar att hon i första hand använde det som en tillgång för företaget Telia, att synas, att bygga Telia som varumärke, att sälja Telias produkter och tjänster och för att stärka Telias legitimitet som börsbolag i det svenska näringslivet.

Med sitt nyförvärvade mediala kapital finansierade Nivert delvis också sina egna prioriterade frågor på den mediala arenan i det offentliga rummet. Ett dagordningsprivilegium som jag tror är få förunnat. Hon bröt mot reglerna inom börsbolagsrationaliteten genom att agera offentligt, på den offentliga arenan. Det innebar ett avsteg från börsbolagsfältets rationalitet där konflikter, och kritik, inte i första hand ventileras offentligt. Niverts främsta kritik mot det egna fältet handlade om att där fanns för få kvinnor, och det berodde i sin tur på strukturer i fältet byggda i huvudsak av och genom män, och inte på kvinnorna själva även om de också kunde bli bättre på att 'ta plats'. Förutom att där fanns för få kvinnor menade hon att där fanns för många inkompetenta män. Hon berättade att hon bland annat träffat flera av dem i styrelserummen. De som kände sig träffade, eller förolämpade, av den beskrivningen var naturligtvis inte positiva till henne eller hennes sätt att använda medierna.

Det stora mediala intresset för hennes person blev den stora omställningen i jobbet som VD. Min tolkning är att hon aktivt valde att använda sin tid i mediernas strålkastarljus till att föra ett budskap om någonting som hon tyckte var viktigt, frågan om kvinnorepresentation i näringslivets toppskick. Att det var en fråga hon nästan känner sig förpliktigad att driva utifrån den position hon har och utifrån sina egna moraliska ställningstaganden. Det är en frågeställning som till del utmanar och kritiserar rådande norm i börsbolagsfältet och också föranledde förhandlingen inom organisationen som bottnade i divergerande riskbedömning av hur frågan påverkar hennes legitimitet som börsbolags-VD.

### 8.2.3. ANDRA KAPITALBASER

Förutom aktörens bild och namn (i bokstavig mening) är långsiktigt byggandet av medialt kapital, utifrån fältstrukturerna redovisade ovan, avhängiga av situations- och personbetingade faktorer. Jag har identifierat två kapitalbaser som jag bedömer har stor inverkan på det mediala kapitalets utveckling utan att nödvändigtvis vara ömsesidigt likvärdigt beroende av det mediala kapitalets effekter.

Den första kapitalbasen härleder jag till den formella *positionen* som VD. Broady tar just företagsledare (och tidningsredaktör) som exempel på position där individen i viss mån är oberoende av sin personliga framtoning och istället kan stödja sig på sin titel, "eller mer generellt på den auktoritet som förlänas honom av sociala fält och institutioner med specifika regler: regler för urval och invigning av dem som besitter en för tillfället anpassad habitus och ett tillräckligt mått av det rätta slaget symboliskt kapital, regler för uteslutning av dem som saknar dessa tillgångar." (Broady 1996:50). Kanske innebär positionen som sådan en föreställning om legitimitet och auktoritet hos fältets aktörer särskilt mycket inom börsbolagsfältet? Bolagsaktörer som medieaktörer sätter ljuset till den aktör som innehar positionen. Det finns några positioner till inom bolaget som i perioder kan avlasta eller överta VDs position i egenskap av talesman och gestaltning av bolaget (exempelvis ägare, styrelseordförande). Så sker i inledningen av Niverts tid som VD då hon inte är 'riktig' VD utan endast tillförordnad. Då fördelar medieaktörerna ljuset mellan styrelseordföranden Petersson och näringsminister Rosengren. Förvisso är omständigheterna sådana att dessa positioner är, ur mediehänseende, relevanta att bevaka. Det

anmärkningsvärda är istället hur (tf) VD är i det närmaste helt ointressant. I takt med att Nivert uppträder som VD, inte minst inför medieaktörerna, och i januari också formellt intar positionen som VD förstärks det mediala kapitalet. Kanske kan det tolkas som att hennes mediala kapital goda tillväxt under hösten bidrog till styrelsen beslut att utse henne till VD?

Den andra centrala kapitalbasen identifierar jag i vad jag definierar som Niverts *organisationserfarenhet*, det vill säga hennes ackumulerade erfarenhet av bolaget, dess verksamhet och personal under nästan fyrtio år. Med den uppstod en intern legitimitet, auktoritet och förtroende som kan liknas vid ett skydd närmast hennes person. Ett skydd som innebar att hon också klarade att hantera trycket, inte minst från medieaktörerna, under sin tid som VD. Hon uttalar att hon kände sig trygg med hur hennes medarbetare inom Telia såg henne och förstod henne. Därmed kunde hon undvika den konflikt som annars hade potential att uppstå mellan den interna, lokala, upplevelsen, och en mer global rapportering och tolkning av henne och hennes ledarskap. Hon upplevde att hennes medarbetare delade hennes syn av verkligheten, som hon också upplevde som sann i förhållande till mediebilderna av henne, Telia och branschen. Med hennes långa erfarenhet och bakgrund innebar VD-uppdraget dessutom inte så många nyheter förutom just kontakten med medieaktörerna. Hade flera komponenter i uppdraget som VD inneburit omställning och inläring (exempelvis nya arbetsuppgifter, nya medarbetare, eller nytt företag i annan bransch) hade hon inte haft samma möjlighet att ge mediedimensionen den uppmärksamhet och prioritet hon ändå gjorde. Hon menar också att de relationer hon byggt upp genom åren med exempelvis de fackliga organisationerna inneburit en ömsesidig lojalitet som gjorde det omöjligt för medieaktörerna att få fram en konflikt att rapportera om. Som i fallet med försäljningen till Flextronics.

Det finns andra talesmän för Telia, exempelvis styrelseordföranden Petersson men också styrelseledamoten Ingvar Carlsson som besitter andra kapitalbaser som har betydelse för händelseutvecklingen. Petersson var en person med ett starkt professionellt socialt kapital inom svenskt näringsliv när Nivert tillträdde. Han var VD för det framgångsrika försäkringsbolaget Skandia och ansågs i medierapporteringen vara en förklaringsfaktor till framgången där. Vidare satt han i flera börsbolagsstyrelser och hade ett professionellt nätverk inom börsbolagsfältet som vida överglänste Niverts eller hennes företrädare på posten som VD för Telia. Ingvar Carlsson hade ett medialt kapital

byggt på sin tidigare position inom det politiska fältet och en igenkännig och trovärdighet hos en stor del av den svenska allmänheten, där många av Telias kunder och anställda återfinns. Ett kapital som kanske inte lät sig växlas över i likvärdigt medialt kapital inom det mer borgligt sympatiserande börsbolagsfältet. Det här var två personer som kom att agera som företrädare och talesmän för Telia under perioder då medierna var extra intresserade av att ställa frågor till Telialedningen. Framförallt fanns näringsministern som i sig genererade medial uppmärksamhet både utifrån ägarposition, inbyggd politisk konflikt och som person med mediala talanger och förmåga att generera nyheter. De utgör aktörer som förvisso genererade en del medieuppmärksamhet till Telia som Nivert fick hantera, men som jag tolkar det framförallt innebar en avlastning för Nivert i avseendet negativ uppmärksamhet.

Det mediala kapitalet utvecklar Nivert i relationer både internt och externt, men framför allt bland bärare av den journalistiska rationaliteten, bland dem som värderar det mediala kapitalet. Mediebevakningens spiraleffekt, bevakning som genererar ännu mer medial uppmärksamhet var en anledning till att samtliga respondenter inom bolaget, inklusive Niverts själv, menar att hon närmade sig den punkt då mediependeln definitivt skulle svänga till nackdel för hennes mediala kapital. När hon pensionerades hösten 2002 kunde hon lämna Telia med ett fortfarande relativt intakt medialt kapital. Hur det sedan fördelades, förvaltades eller eroderade har inte varit föremål för den här studien. Dock kan konstateras att medialt kapital är en form av socialt kapital genom att den har egenskapen att, till skillnad från ekonomisk eller kulturella kapitalet, vara direkt förknippat med en bestämd individ. "Socialt kapital kan inte lagras i institutioner, teorier eller texter, examina eller titlar, och det kan inte utan vidare konverteras till andra arter av kapital." (Broady 1996:47). Det utgör ett kapitalslag som företagsledare bär med sig efter att lämnat både titel och företag.

### 8.3. PERSONIFIERINGSPROCESSER – FYSISKA MÖTEN OCH PARALELLJAG

*Det sker en ömsesidig förstärkning av föreställningar om företagsledarens betydelse som uttrycks i hur idén om företagsledares betydelse återskapas i praktiska mötesprocesser. Denna rationalitetsinteraktion framträder förhållandevis tydligt i det fysiska mötet mellan aktörerna, möten som utgör processer där såväl informatörer som*

*företagsledare och journalister skapas och återskapas. Respondenterna berättar om möten som regleras av outtalade förhållningsordningar och kan liknas vid sällskapsdanser där alla parter (företagsledare, informatorer, journalister men också publiken) är införstådda i stegen, takten och etiketten. Den publicerade produkten av dessa möten, det vill säga bilden av företagsledaren i medierna, utgör en medierad version av företagsledaren som allmänhet och människor utanför hennes direkta sfär interagerar med och relaterar till. Vad jag här kallar parallelljag.*

### 8.3.1. FYSISKA MÖTEN SOM KONSTRUKTIONSPROCESSER

#### **Presskonferensen – allt ljus på ledaren**

Vid en presskonferens blir det tydligt för alla som är där (och som ser det på tv) att VD är huvudperson medan reportrar och fotografer är en grupp, en skock, som flockas kring VD där var och en är utbytbar. Fotograferna tar massor av bilder och blixtrarna signalerar att här är någonting som är värt att fotografera, att föreviga. Många journalister ställer frågor, och de ställer ungefär samma frågor, men de vill bara ha svar från en person, företagsledaren. Företagsledarens entourage hjälper till med att strukturera upp frågeställandet i plenum. Efter en allmän utfrågning får alla reportrarna ställa sig i kö för att få ställa sina egna frågor till företagsledaren. Företagsledaren är i fokus för mediernas intresse. I iscensättningen framstår företagsledaren som unik, det är henne alla vänder sig till, det hon som förväntas ta ansvaret och kunna svara på frågorna från pressen.

Rollfördelningen enligt spelreglerna ger att journalisterna har rätten att ställa frågor, att framhärda i att upprepa frågor. Företagsledaren är den som förväntas ha informationsövertaget, som förväntas vilja framställa informationen på ett sådant sätt som gynnar hennes själv och företaget hon representerar. Det är journalistens uppdrag att granska och avslöja vad som eventuellt döljer sig. Det finns också en överenskommelse om att journalisten måste få någonting att publicera, en rubrik, ett innehåll. Kan företagsledaren hjälpa till med att formulera en sådan bidrar det till att bygga hennes eget mediala kapital.

Även journalister och informatörer konstrueras i mötet med företagsledaren och medarbetarna. En kommunikationskonsult och f.d. informatör beskriver hur en välkänd ekonomijournalist från en stor tidning "helt enkelt inte kunde vara trevlig mot någon som arbetar med information och PR". Informatören menar att det går emot ekonomijournalistens identitet som

kritiskt granskande journalist. Jag tolkar det som att journalisten, genom att vara trevlig mot PR-personal upplever att hon riskerar sin legitimitet som oberoende journalist. Men det kan också tolkas som ett sätt att befästa hierarkierna i fältet. Medarbetarna som arbetar med PR och information menar att de i journalisternas ögon är där för att hjälpa journalisterna göra sitt jobb. Informatörerna med bakgrund som journalister skojar om att journalisterna dessutom upplever dem som förrädare, köpta av företagen för att lära företaget utnyttja den journalistiska rationaliteten och det journalistiska hantverket i kommersiellt syfte. Det är väl känt bland respondenterna att informatörer tjänar betydligt bättre än journalister. I utsagorna om sitt arbete tenderar informatörerna att anta en högst instrumentell syn på medier och medieaktörer.

### **Intervjun - iscensatt förtrolighet**

En intervjusituation, framför allt i möte ansikte mot ansikte, utgör en annan form av fysiskt möte. Intervjun har ofta karaktär av samtal vilket kan inbjuda till förtrolighet. Samtliga respondenter är dock medvetna om att så inte är fallet, företagsledaren får *absolut inte* ge några förtroenden, det vore ett brott mot spelreglerna. Företaget har till och med en pressansvarig med i intervjun för att förhindra, kontrollera och bemästra situationen om känslig information skulle ges av företagsledaren. Pressansvarig utgör också ett presumtivt vittne vad företagsledaren faktiskt säger, respektive menar. En rutin som insinuerar en föreställning om att journalisten medvetet eller omedvetet kan tänkas feltolka och förvränga information.

Journalisten kan tillåta sig att vara okunnig och oförberedd, det kan till och med ses som en fördel utifrån argumentet att det är viktigare att journalisten förstår sina (oförberedda och okunniga) läsare än att befinna sig på samma nivå som företagsledaren. Företagsledaren däremot får inte framstå som oförberedd eller okunnig. Hon förväntas ha svar på allt, även detaljer i redovisningen. Hon förväntas inte heller yppa negativ kritik kring tidigare publiceringar. Hon förväntas ha en 'proffsig' attityd.

Företagsledaren och medarbetarna har olika upplevelser av olika journalister, men de uttrycker viss förvåning över att ett så stort antal enligt dem är dåligt insatta och pålästa om de ämnen de bevakar. Kanske är detta också ett uttryck för en bristande förståelse vari den journalistiska kompetensen ligger. För journalisten gäller att förstå, formulera och förenkla information

till publiken utifrån ett antagande om deras kunskapsnivå om det som rapporteras. Journalisters frågor kan därmed framstå som naiva och grundläggande, det kan bero på (men behöver inte bero på) att journalisten är okunnig, och det betyder inte nödvändigtvis att journalisten inte kan göra en bra (även i företagsledarens värdering) artikel till publiken. Att ställa en fråga som - vad är du bra på? ger företagsledaren en föreställning om att journalisten inte vet någonting om hans bakgrund eller tidigare insatser. För publiken kan frågan vara helt relevant och den journalistiska metoden är att förmedla den utan att omformulera den. Det är ur journalistens perspektiv företagsledarens ansvar (att anpassa sig till den journalistiska metoden) och själv redogöra för vad han är bra på och varför han är rätt man för jobbet.

Samtliga journalister som här intervjuats berättar om sina omfattande och seriösa förberedelser inför intervjuer med företagsledare, och i allmänhet i arbetet. De känner inte ingen att journalister skulle vara dåligt pålästa, däremot lyfte de fram tiden som en ständig knapp resurs. Inte heller respondenterna inom företaget menar att alla journalister är dåligt förberedda, men kanske är det dem de minns bäst? Däremot talar både Nivert och medarbetare om att det var lättare att förhålla sig till "felrapporteringar" när man visste att journalisterna inte hade all information.

Jag tolkar att Nivert upplever det utpräglade intresset för hennes person som först förvånande och sedan smickrande och bekräftande, men omsatt i publicerade artiklar också som obehagligt. I våra samtal upplever jag henne som uppriktig och ärlig. Hon ger samtalen en förtrolighetens skimmer och berättar för mig hur det 'egentligen var', hur hon 'faktiskt hade det' och 'kände det'. När jag vid ett senare tillfälle går igenom publicerade personporträtt om henne återfinner jag nästan exakta återgivelse från mina egna anteckningar. Jag tolkar det som att Nivert, efter så många intervjuer om sig själv och sin bakgrund, byggt upp en persona om sig själv. Men några utvalda händelser och berättelser befäster hon sin story om vem hon är. På så sätt är hon medproducent till bilden av sig själv på mer än ett sätt. Det är ett sätt att förhålla sig till sitt kändisskap.

Företagsledarens mediekonsumtion av sig själv utgör också en del i konstruktionen av företagsledare, då hon inte är oberörd av vad hon tar del av om beskrivningen av sig själv.



## **Drevet - konstruktion av en skyldig**

Även möten mellan medier och företagsledare som för tv-tittaren ser ut att vara av mer spontan natur följer etablerad mönster i kollektiv regi som kan liknas vid en iscensättning. Vid vissa händelser anser journalister och fotografer att det är påkallat, och en del av spelreglerna, att jaga företagsledaren även när hon befinner sig utanför den arbetsrelaterade, offentliga sfären och i sin privata sfär som sitt hem. Det blir ett sätt att förstärka vikten av svaren som journalisterna vill ha svar på, men också en iscensättning av företagsledarens försök att dölja någonting. Genom att synliggöra den offentliga rollen som företagsledare och samtidigt uppmärksamma henne i hennes privata sfär, rubbas maktrelationen mellan dem. Företagsledare är inte förberedda för, eller konstruerade som, att uppträda i sin privata sfär.

Vissa möten har mer karaktär av att VD är ett villebråd, jagat av en flock journalister. Iscensättningen av företagsledaren blir då någon som försöker undvika eller undkomma kravet på att svara på obehagliga frågor. Att låta en journalist knacka på en dörr som öppnas på glänt av någon har genom televisionens samhällsprogram blivit ett sätt att konstruera denna någon som en opålitlig person som har någonting att dölja (Ekström 1998). Samma effekt genom att ställa frågor till någon som vänder ryggen till och går, eller att rapportera från utanför någons hus där man låter förstå att den man söker inte vill komma ut. Allt detta är komponenter i en dramaturgisk iscensättning som Nivert inte ställde upp i då hon inte mötte journalisterna på sin egen trapp (sid 113).

## **När spelreglerna inte följs**

Avvikelser från dessa strukturerade relationer och förväntningar väcker även publikens uppmärksamhet, om exempelvis företagsledare inte kan komma på ett svar till frågan på vad han kan tillföra bolaget (Se Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004, Tyrstrup 2005). Avvikelsen från det etablerade spelreglerna är nyhetsgenererande, som exempelvis när Nivert kritiserade sin VD offentligt.

Att inte följa spelets outtalade regler väcker indignation hos motparten. Regler som att journalister ska låta respondenten granska faktauppgifter i citat innan publicering. Eller att respondenter inte ska ge information off the record. Det vill säga att överlåta ansvaret för informationsflödet till journalisten, att

förutsätta att han eller hon skulle var beredd på att avstå från sina journalistiska etiska krav.

Skulle meningsskiljaktigheter uppstå där företagsledaren och dennes medarbetare upplever att de blivit illa behandlade eller att journalisten inte följt spelreglerna kan de bestraffa denne genom att minska tillgängligheten och möjlighet till information. Det finns enligt en presschef alltid en kö av journalister som vill få en exklusiv intervju med företagsledaren, och intervjutider fördelas av företaget. Journalisten har alltid möjlighet att skriva med en egen ton, som kan förväntas bli mer negativ om journalisten är negativt inställd. De personliga relationerna som byggs upp verkar ha betydelse för insikt och förståelse i varandras uppdrag och respekt för varandras kompetens.

Sammanfattningsvis bidrar mötesprocesserna till att förstärka föreställningen om företagsledaren som betydelsefull. Eftersom individen tillskrivs så stort förklaringsvärde blir det relevant att bevaka och beskriva företagsledaren som person.

### 8.3.2. JAKTEN PÅ PERSONLIGHETEN: KÖN OCH LEDARSKAP

Det journalistiska fältets och börsbolagsfältets rationalitetsinteraktion kring just företagsledarens betydelse, och det mediala kapitalets omedelbara koppling till individen innebär ett intresse för företagsledarens person som förklaringsvärde för företaget. Vad innebär det för konsekvenser för konstruktioner av företagsledaren?

#### **Personifiering och personligt**

En utgångspunkt för studien har varit mediernas ökade personifiering i mediernas rapportering. Personifiering har beskrivits som en dramaturgisk metod för att fånga och behålla publikens intresse, en metod som förstärkts under perioder av hårda kommersiella villkor. Under de år Nivert var VD genomgick annonsmarknaden en påtaglig nedgång vilket kan ha inneburit en bidragande faktor till exponeringen av Nivert. I intervjuerna med respondenterna har personifiering haft en negativ klang, som en mindre positiv effekt eller konsekvens av att rapporteringen blivit hårdare vinklad och mer utpräglad enligt mediologikens dramaturgiska metoder. Underförstått skulle personifiering vara en effekt av att även nyhetsrapportering anammar drag av underhållningsjournalistiken på bekostnad av en annan bättre eller seriösare

dramaturgisk metod. Samtidigt framställer journalisterna och medarbetarna personifiering som en rimlig metod, och värderingen av ledarens betydelse är förankrad i båda fältens rationalitet. Studier inom massmedieforskning visar att mer underhållande nyhetsjournalistik, exempelvis genom berättelser om människor, fyller viktiga journalistiska funktioner som att informera om det samhälle vi lever i, skapa opinion, lyfta fram moraliska ställningstaganden och därmed ha en samhällsbärande betydelse i skapandet av kollektiv kunskap om det gemensamma samhället (Ekström 1999). Problem uppstår när journalistiken hamnar i konflikt med människors privatliv eller sker på bekostnad av relevant annan information. Det *behöver inte* föreligga konflikt mellan underhållning och kommersialism visavi informations-spridning och kritisk granskning (Thurén 1988:86). Ekström kommer dock till slutsatsen att personifiering tenderar att, i alla fall enligt forskning om medialiseringen av politiker, leda till att kampen om dagordningen snarare handlar om de politiska ledarnas personligheter än om sakfrågorna (Ekström 1999).

Medialiseringen av företagsledaren innebär att ledaren personifierar företaget. Olika och samverkande krafter inom både börsbolagets rationalitet (exempelvis att göra VD till ensam talesman för bolaget i syfte att kontrollera informationsutflödet) och inom det journalistiska fältet rationalitet (exempelvis medieaktörernas efterfrågan på *en* ledare för företaget, att det uppfattas som mer statusfyllt att tala med högsta chefen än någon annan)<sup>49</sup> drivs och driver mot en utvecklingen av mer personifiering i nyheterna. I likhet med uråldrig framgångsrik berättartradition eftersträvar aktörer inom båda fältet att framställa en huvudperson (Hvitfelt 2002). Respondenterna uttrycker att människor är mer intresserade av människor och deras relationer än 'bokslutssiffror' är den underliggande föreställningen hos redaktioner även inom utpräglat näringslivs-inriktade medier.

I beskrivningen av människor uppstår jakten på personligheten hos såväl medieaktörer som börsbolagsaktörer (jämför Khuranas beskrivning av aktiebolagsägarnas 'quest for a corporate saviour' 2002). Inom företaget hörsammas medieaktörernas krav med att företagsledaren bjuder på sig själv. I Niverts fall innebär det att

---

<sup>49</sup> Ur det journalistiska fältets rationalitet är personifieringen dubbel genom att nyhetsvärderingen prioriterar händelser om personer, och dessa personer framhävs ytterligare under bearbetningen av nyheten (Ghersetti 2000 i Hvitfelt 2002).

vara ständigt tillgänglig, ge originella uttalanden ('oneliners' med ibland kontroversiellt innehåll), visa känslor (dock ej ledsamhet, misströstan eller uppgivenhet, dvs. känslor som riskerar företagsledarelegitimiteten, jämför Lindqvist 1996). Hon är en företagsledare som meddelar till synes personliga erfarenheter och åsikter. Personifieringen förklaras inte bara med att det är en framgångsrik berättarteknik för att fånga åhörare men för att personen i sig bär ett förklaringsvärde för företagets framtid. Därmed ses det som relevant att granska och skildra personen ur både företagsaktörernas som medieaktörernas perspektiv.

Personifieringen tar sig för Niverts del uttryck i att hennes namn och bild är frekvent förekommande i medierna. Hennes porträtt utgör ett enkelt sätt för medieaktörerna att illustrera Telia, oavsett om det handlade om misstänkta revisionsformer eller avyttringar av verksamhet i Östeuropa. Hon förekommer på bild som illustration eller skrivna exempel till text som handlar om Telia, eller telekombranschen men också om mer avlägsna fenomen. "Nivert är en drake" stod det exempelvis att läsa i ingressen till en artikel i Aftonbladet (20020213) som handlade om djurår i den kinesiska kalendern. I rubriken från Dagens Industri "Fonderna ratar Niverts Telia" kan man få intryck att just Nivert skulle ha haft betydelse för fondernas investeringsvilja, men någon sådan koppling finns inte i artikeltexten. Där förekommer Nivert inte alls. Niverts bild förekommer också som illustration för fenomen som ligger utanför Telia, där Telia möjligen kan uppfattas som en deltagare bland andra.

Vare sig företagsledaren bjuder på smakprov av sin personlighet eller inte gör medierna någon form av personlighetsbeskrivning. Beskrivningen av personligheten beskär dock av förhärskande mediologiska berättartekniker, rutiner och etablerade personlighetstyper som publiken känner igen. Dessa förstärks och återskapas genom att journalisterna ofta går tillbaka till redan publicerade artiklar om Nivert som del av research och befäster därmed redan etablerade bilder, "first impression lasts" som Chen och Meindl visade i fallet Donald Burr (Chen and Meindl 1991).

### **Den opersonliga personligheten**

Strävan att förstå och rapportera om "den sanna" personligheten hos företagsledaren resulterar paradoxalt nog i en i många stycken stereotypisering som formas utifrån ett antal faktorer och parametrar uppståndsna i ett antal berättelser som ständigt

återkommer i medierna på journalisters, informatörers och företagsledarens initiativ.

Berättarteknikernas genomslagskraft får som konsekvens att det komplexa sorteras bort till förmån för stereotypisering, personifiering, polarisering, förenkling (Strömbäck 2004). Utifrån detta kommer företagsledaren att placeras in enligt ett ramverk där ett antal parametrar anger vad slags personlighet som företagsledaren är. Detta ramverk arbetar såväl journalister som företagsstab utifrån.

Medierna har en tendens att återkommer till tidigare publicerade berättelser eller händelser och att återberätta dem som bakgrund för de nya händelser som inträffar. Därmed förstärks och cementeras vissa berättelser om företagsledarens karaktärsdrag. Berättelser som sedan är svåra att ändra eller bryta. En del av dessa berättelser driver företagsledaren och staben i samspel med medierna, exempelvis att Nivert arbetar hårt, har stark lojalitet med företaget, och dessa upplever medarbetarna inom Telia som sanna. Andra berättelser upplever de som, medvetet eller omedvetet, förvanskade eller direkt lögnaktiga, som exempelvis 'Madam Saddam'. Inom Telia förekommer också olika perception av mediernas berättelser, och olika tolerans för beskrivningar. En medarbetare tycker att Nivert får acceptera epitetet Järnlady, "man måste ju dra åt en eller annan ytterlighet om man ska berätta vad en människa har för karaktär" (se sid 172). En annan medarbetare blir arg på sig själv när hon inte får fram vad jag uppfattar som 'rätt' personlighet (se sid 171).

Medieaktörerna söker personligheter som låter sig uttryckas i en form som passar nyhetsmedierna. Det behövs inte några avancerade attribut för denna personlighetssignalering. Enligt chefredaktören kan det räcka med att man gillar att åka skateboard och ställer upp med brädan på bild, att man har skäggstubb och därmed "inte ser ut som en typisk VD", eller att man är kvinna. För Niverts del kom hennes personlighet att byggas utifrån en händelse som inträffade året innan hon blev VD, när hon offentligt kritiserade dåvarande VDn Tormod Hermansen. Det kom i efterhand att beskrivas som en hjältegärning, vågat, modigt och starkt. Många är artiklarna som inleds med att snabbt berätta hur Nivert "fick Hermansen på fall", vilket är ett exempel på hur en berättelse får illustrerar en personlighet.

Andra sätt att beskriva en personlighet är att göra en liknelse till underhållningsbranschens såpakaraktärer. Eftersom berättar-

tekniken ofta använder stereotyper för att beskriva personligheter och schabloner för att berätta berättelser blir konsekvensen den opersonliga personligheten.

### **Stereotypanalys - Nivert som både kvinna och företagsledare**

Nivert gestaltades delvis med liknelser med negativ klang som Järnlady, Madam Saddam och Pansarvagn, men också med till synes mer neutrala traditionella kvinnliga liknelser, exempelvis Fru Telia eller Drottning. Det anspelas på att hon uppvaktades av kavaljerer eller bjöds upp till dans, hon paras ihop med konkurrenter och samarbetspartners i bröllopsannonser och förlovningsannonser. Berättelser som anspelar på hennes kön och samtidigt ger henne en passiv roll i berättelsen. När hon ges aktivare stereotyper är de mer negativt laddade. Hon refereras, om än skämtsamt, till andra kvinnor med makt inom underhållningsprogram i televisionen, som "pantertant"<sup>50</sup> eller kvinnor i rollen som dominerande och 'bitchiga'. De fiktiva, eller halvfiktiva stereotypa kvinnokaraktererna är kända för publiken, liknelsen skapar en igenkänning. Medieforskaren Edins studier av realityserier visar några återkommande kvinnliga stereotyper. En vanligt förekommande figur utgörs av en blonderad bystoppererad yngre kvinna med modellambitioner, en annan stereotyp är manhaftiga "kärringen mot strömmen", ofta en icke-fertil kvinna som bryter konventioner, visar styrka och utövar makt. Andra studier från fiktionens värld visar liknande stereotyper, vad Gillberg refererar till som Häxor och Höns (Gillberg 1999). Nivert jämförs explicit med exempel på manhaftiga kärringar mot strömmen och häxor i underhållningsserier. Hård och barsk. Nivert och några av hennes medarbetare använder liknelsen mamma för att beskriva henne. Nivert talar om "dessa mina minsta" (sid 131) och omnämns som "stormorsa", eller liknas vid en mormor eller farmor (sid 172, 168). En liknelse som jag inte har hittat i medierna. Det förefaller mig som att det inte finns så många olika stereotyper tillgängliga för en äldre kvinnlig företagsledare för ett börsbolag. Det framstår också som att de stereotyper Kanter fann i sin forskning om kvinnor i organisationer fortfarande lever kvar (1977). Kanter identifierade fyra stereotyper där äldre kvinnor i chefsposition beskrevs som

---

<sup>50</sup> Pantertanter var namnet på en komediserie som handlade om fyra pensionerade tanter i Florida.

'mamma' eller 'järnlady'. Järnlady syns vara en stereotyp som också lever bland mediernas stereotyper.

Ett fundament i berättelserna om Nivert är att hon är kvinna. Det har hon varit hela sitt liv, och hela sin 40-åriga karriär inom Telia men jag får uppfattningen att det är först som VD, och det därpå följande medierapporteringen som detta faktum verkligen uppmärksammas och formuleras som en central komponent i Niverts ledarskap. Respondenterna ger en bild av att Nivert under sin karriär tagit sig fram på lika villkor som männen, att hon har varit lik män i bemärkelsen att inte hon eller någon annan framhävt hennes könsolikhet. Hon var "en karl bland karlarna" (se sid 164) och könsdimensionen synliggjordes inte, varken av henne eller männen runt henne. I och med VD-positionen och mediernas ljus på henne fokuseras uppmärksamheten i stor utsträckning på hennes kön, och hon konstrueras som olik män. Om det tidigare var ett faktum som inte omnämndes men snarare ignorerades så utgör det nu en grundsten i byggandet av hennes mediala kapital och är grundläggande för personbeskrivningen av henne. Att Nivert är kvinna, utgör en egenskap som enligt medielogiken innebär ett nyhetsvärde i sig när det gäller en börsbolags-VD. Hon är en börs-VD som är kvinna och som dessutom gärna talar om kvinnor, och bristen på kvinnliga chefer. Hon kritiserar det egna fältet genom att säga att det finns för få kvinnor som är höga chefer och det beror på faktorer som till stor del ligger utanför kvinnorna själva. Hon säger till och med att det inom fältet förekommer män som inte är kompetenta. Som har hamnat där tack vara att andra män håller dem om ryggen. Jag tolkar en outtalad överenskommelse mellan Nivert och medierna om att detta fenomen (att hon är kvinna och börs-VD) är deras ständigt återkommande tema. De verkar dela uppfattningen att det är viktig och värt att kontinuerligt påpeka. Och kanske också att förändra, åtminstone i retoriken.

### **Avvikare från företagsledarenormen**

Det att hon är kvinna, och därmed åtminstone på ett sätt avviker från VD-normen läser jag i medierna som en antydning till att hon skulle vara 'annorlunda' på flera sätt. Hur annorlunda var hon då den gängse genomsnittliga börs-VDn? Studier av vad styrelseordföranden eftersöker när de rekryterar nya VD:ar är att de inte ska vara för gamla, helst inte över 50 år (Holgerson 2003). Därmed är Nivert annorlunda på ytterligare ett sätt - sin höga ålder om 59 år. Genomsnittsåldern för börsbolags-VD:arna

vid den här tiden ligger på mellan 52 och 53 år, alltså inte någon våldsamt avvikelse från Niverts sida. Andra kriterier för att utgöra en lämplig företagsledarkandidat enligt Holgerssons studie kan jag inte se att hon avviker dramatiskt från (se kapitel 3 Tidigare forskning). Hon har track record (flera operativa chefspositioner för centrala delar inom Telia), akademisk utbildning (fil kand i statistik, vidareutbildning vid INSEAD), branschkunskap, erfarenhet av affärer, känd som hederlig och lojal mot ägare och anställda (med undantag för den offentliga kritiken av Hermansen men det har i efterhand blivit det yttersta beviset för hennes lojalitet med företaget). Utseendemässigt är hon välvårdad och proper som det anstår en dam i hennes ålder, hon är socialt accepterad och har en förstående familj. Till alla dessa krav svarar Nivert bra, menar jag. Hon är inte på något påtagligt vis avvikare från normen. Hon har gjort sin karriär inom koncernen, genom att chefer och mentorer högre upp i hierarkin sett henne och ombesörjt hennes karriär så som det går till enligt normen (Holgersson 2003). Hon är måttfull i pengar, tid, livsstil och betende (Lindqvist 1996). Hon är ur det perspektivet mindre avvikare än vad som framgår i medierna. Medierna tolkar henne på ett annat sätt, ett sätt som är mer nyhetsmässigt. För att nå legitimitet som VD krävs att hon intar positionen och i väsentliga delar liknar VD-normen. Först när hon uppfyller de villkoren och erkänns av fältets aktörer som VD kan hon tillåta sig egna avvikelser. Med ett starkt medialt kapital möjliggörs hennes handlingsutrymme att driva, av henne själv prioriterade frågor. Som den om att det behövs fler kvinnor på toppen i svenskt näringsliv. Detta utvecklades under Niverts tid som VD till att bli en högaktuell fråga som få av näringslivets representanter öppen opponerade mot, men hon var en av de tydligaste förespråkarna (Sjöstrand och Petrelius 2002, Petrelius Karlberg 2003, Edström 2003).

Frågan om kvinnliga VDar möts av en viss uppgivenhet hos empirins respondenter, både inom Telia och bland medieaktörerna. Andelen kvinnor i toppositioner har inte förändrats nämnvärt trots alla insatser som medieaktörerna upplever att de gjort. Tidningar som Veckans Affärer, Svenska Dagbladet och Dagens Industri har arbetat aktivt med att föra fram fler bilder på kvinnor i rapporteringen. Veckans Affärer korar årligen Sveriges 125 mäktigaste affärskvinnor i näringslivet, men det upplevs om ett problem, inte minst ur nyhetssynpunkt, när det inte tillkommer nya namn på listan. Samma tidning delar varje år ut ett pris till "Gubben mot strömmen", priset ges till en



chef som utsett många kvinnliga chefer. SvD, Veckans affärer och Dagens Industri, med flera, följde under perioden nomineringen av styrelseledamöter till börsbolagen med tydlig ståndpunkt att det var önskvärt och positivt med fler kvinnor i koncernstyrelserna (Petrelius Karlberg 2003). Flera tidningar, bland andra DI, har som policy att ha minst en kvinna på förstasidan varje dag, men som en journalist uttrycker det "- Det känns lite krystat att ha dem på bild jämt". Medieaktörerna verkar önska en tydlig förändring eller skifte av nyhetsfokus.

Genom att lyftas fram som avvikare bidrar medierna till att synliggöra kvinnor som företagsledare, men samtidigt återkonstrueras därmed det kvinnliga könet som en avvikelse, det normala för en företagsledare är att vara man. Detta är ett uttryck för mediernas konserverande kraft av rådande normer. När Nivert, efter en period som flera respondenter definierar som en utdragen smekmånad i medierna, börjar 'bedömas på samma villkor som alla andra blev det inte lika kul', enligt en respondent. Jag tolkar det som att respondenten upplever att Nivert fick en annan bevakning och andra frågor beroende på att hon var kvinna, och att vara kvinna innebar något av en sköld mot vad respondenten menar 'tuffare' behandling från medierna. Tuffare tolkar jag som hårdare ifrågasättande av ledarkompetens och koppling till utveckling av aktieutvecklingen. Utifrån materialet kan jag dock inte säga något om vilken behandling Nivert fick jämfört med andra företagsledare.

### **Avvikare från den kvinnliga normen**

De vanligast förekommande artiklarna om Nivert genereras utifrån att hon uttalar sig med anledning av någonting som rör Telia. Det är också vanligt att hon förekommer i medierna med anledning av att hon är kvinna. Nivert säger att hon inte skulle vilja vara den Marianne Nivert som beskrivs i medierna. Hon använder ordet 'avkvinnligfierad' som beskrivning för hur hon kände för rapporteringen om sig själv. De artiklar som försöker gör mer ingående porträtt av henne, "som om de kände mig" blev med hennes egen beskrivning 'kladdiga', vilket jag tolkar som att hon upplever ett lissmande och ytligt försök från journalistens sida att tillskriva Nivert mer typiska kvinnliga och mjuka drag. När Telia inte fick licens beskrevs Nivert som gråtfärdig på presskonferensen. Hon hävdar i mina intervjuer att hon inte grät, att beskrivningen är absurd (sid 103). Min tolkning är att det föreligger en föreställning om att manliga företagsledare inte gråter, varken på presskonferenser eller

någon annanstans, men kvinnor däremot gråter som uttryck för besvikelse eller ilska.

Enligt en studie som gjordes under Niverts tid som VD om mediernas bild av kvinnliga toppchefer behandlades kvinnorna annorlunda än män i bildhanteringen (Edström 2003). Kvinnor tenderade att le mer än män på bild, de fotograferades oftare i en vinkel uppifrån, allt i syfte att framställa dem som mindre farliga (Edström 2003). Det framgår inte om detta är mediernas eller företagsledarnas eller bådas medvetna regissering eller om det sker omedvetet. Ett undantag utgörs dock enligt studien av Nivert som är 'den enda som avbildas rent ofördelaktigt' (Edström 2003:25). Edström gör tolkningen att hon är den enda VDn som är kvinna som medierna ser som en riktig makthavare medan de andra kvinnorna som är VD mer utgör exempel på undantag. I medierna konstateras alltså att Nivert inte bara är företagsledare, hon är också kvinna. Men hon är inte som andra kvinnliga toppchefer<sup>51</sup>. Hon behandlas annorlunda av medierna, hon behandlas som om hon vore man. Detta kan tolkas ur ett feministiskt perspektiv som att hon av medierna tillskrevs legitimitet som företagsledare, men på bekostnad av bekräftelse som kvinna. En tolkning av mediekonstruktionen blir då att Nivert bekräftas som ledare genom att inte bekräftas som kvinna (Kanter 1977, Wahl et al 1998). Det är också så jag tolkar Niverts upplevelse av att vara avkvinnliggjord, och att det är en obehaglig upplevelse. Jag uppfattar Nivert som att hon inte känner igen sig i den kvinnobekräftelse som erbjuds henne i medierna, och inte heller i den ledarbekräftelse som ges. Istället för att framställas som *både* företagsledare *och* kvinna får hon välja *antingen eller*, men tolkningen kan också vara *ingendera*.

Det handlar om vilken legitimitet som erbjuds den som gör anspråk på att vara och uppfattas som börsbolags-VD. Det är rimligen påfrestande att ignorera sitt kön när så mycket av det offentliga ljuset handlar om ens kön. Andra kvinnor i Niverts situation väljer inte sällan att avböja alla frågor om hur det är att vara kvinna och chef med hänvisning till att det är irrelevant för den professionella rollen. Nivert talar gärna om hur det är att vara kvinna. Hennes inställning är att det är viktigt att tala om, och att i hennes situation ta ansvar för att driva debatten. Hon menar att hon inte själv upplevt i sitt arbetsliv att hon blivit diskriminerad på grund av sitt kön, särbehandlingen verkar för

---

<sup>51</sup> Andra medialt exponerade kvinnliga toppchefer vid perioden var exempelvis Marie Ehrling, SAS och Birgitta Johansson-Hedberg, Föreningssparbanken (Edström 2003).

henne ha uppstått i mediernas bevakning av henne i relation till hennes manliga kollegor.

Medieaktörerna konserverar konstruktioner av manligt och kvinnligt men samtidigt ligger nyhetsvärdet i att lyfta fram förändring och avvikelse.

Det råder en spänning mellan legitimitetskraven i medie-logikens respektive börsbolagsrationaliteten. Allt detta koncentreras i en individ, företagsledaren. För Nivert blir utmaningen att balansera legitimitetskraven från börsbolagsrationaliteten med att vara personlig, i hennes fall till att vara kvinna, enligt en tillämpbar mediedramaturgi.

Med detta sagt är det alla medarbetare, och flera av medieaktörerna uppfattning, att Nivert ändå trivdes i mediernas strålkastarljus. Att hon njöt av bekräftelsen av att vara "tjejen som gjorde det" (se sid 170). I mediernas rapportering är hon inte omnämnd som tjej, men dam och kvinna. Det framgår i rapporteringen att Nivert har man och barn men inte heller mammametaforen förekommer vilket jag tror hänger samman med att Niverts har ett uppvuxet barn när hon blir VD. Hon uttalar i medierna, och för mig, att hennes man är förstående för hennes krävande jobbsituation och att han också tar ett stort ansvar för hemmet. Hon förknippas inte med livssituationen att parallellt med arbetet ansvara för hem och familj och hon lever inte heller i en relativ underordning i förhållande till sin man (och hans arbete). Hon lever i så måtto som sina manliga kollegor men kanske inte som mediekonsumenterna. Det förefaller som att en kvinna som är företagsledare konstrueras som ett uttryck för mångfald, men det finns ingen mångfald av beskrivningarna av kvinnliga företagsledare. Det finns heller ingen mångfald av kvinnliga börs-VDar. Stereotyperna av kvinnliga VDar kan ses som en del av den kollektiva förståelsen och förväntningarna på kvinnliga företagsledare. Se där ett uttryck för mediernas konserverande makt.

### 8.3.3. KONSTRUKTION AV PARALLELLJAG

Genom ackumulering av ett medialt kapital blir Nivert känd, inte bara inom börsbolagsfältet men för den bredare allmänheten. Det genererar en synlighetspremie (Rein et al 1997) som i sin tur bidrar till att stärka det mediala kapitalet. Ekström beskriver hur medialiseringen av den politiska världen bidragit till de politiska företrädarnas begränsningar vad gäller självständighet och kontroll över den egna personligheten (1999:105). I och med att

det stereotypa personporträttet av Nivert, tillsammans med hennes namn och bild synliggörs och repeteras i massmediernas berättelser, börjar det snart leva ett eget liv i och genom medierna. Det uppstår ett parallellt liv till den fysiska personen, ett slags medierat jag, eller vad jag kallar ett *parallelljag*. Det sprider sig bortom Niverts egen och hennes medarbetares kontroll. På samma sätt som reportrarna på redaktionen var beredda att klä om Hermansen (se Tillbakablickar) och på ytan göra om honom till någonting annat än den han var, upplever Nivert att hon görs om för att sedan uppstå utanför sig själv och utanför organisationen. Bortom hennes fysiska person, konstrueras hon, eller snarare hennes parallelljag, i samtal mellan andra, kända och okända. Plötsligt existerar ett antal parallella jag till henne själv som lever sina egna liv genom medierna, och som i andras ögon är avtryck eller speglingar av henne. Med Baudrillardars teorier om 'hyperverklighet' och *simulacra* är det inte Nivert som ligger till grund för kändisskapet utan det är den stereotypiserade bilden av henne så som den berättas i medierna. En bild som framstår som om det vore en spegling med förankring i den fysiska personen, men samtidigt kan betraktas som helt frånkopplad, utan referens till 'verklighetens' Nivert. Parallelljaget kan tolkas utifrån Goffmans teorier om hur individer, i det sociala livet, framställer sitt själv/sitt jag genom framträdande på en offentlig scen där framträdandet blir ett sätt att styra intrycket andra aktörer får av jaget (Goffman 2004). I medialiseringens sociala liv kontrolleras företagsledarens framträdanden inte längre i huvudsak av företagsledaren själv, men till större andel av medierna.

Centralt för parallelljaget är dess frikoppling från den fysiska individens och okontrollerbarheten, konstruktionerna sker bortom Nivert och hennes medarbetares, och för den delen, medieaktörernas totala kontroll. Genom att delta i konstruktionsprocessen kan de ingå som medproducenter, men bara till en viss grad. Per definition konstrueras parallelljagen utanför, bortom Niverts fysiska närvaro. I de processer där parallelljaget tar uttrycklig form (i bild eller omtalanden) spelar mediernas dramaturgiska verktyg en grundläggande roll för utvecklingen. Mediepraktikens jakt på personlighet, och samtidigt flitiga användande av stereotyper för att berätta om personligheten, och dessutom med syfte att underhålla publiken, utgör grund för konstruktionen av parallelljaget. Parallelljag utgör en bild av personens jag, men en bild som interagerar med andra aktörer, inklusive företagsledaren själv.

## Hantering och förhållningssätt till parallelljag

I alla tider har makthavare, som företagsledare i stora och välkända företag varit synliga för en bredare publik och därmed burit ett visst kändisskap. Den förändrade journalistiken och inflyttningen av det journalistiska fältets rationalitet i börsbolagsfältet har dock, för en viss typ av företagsledare inneburit en ökad och delvis förändrad synlighet. Att bli kändis och plötsligt bli medveten om sina parallelljag innebär någonting annat än den synlighet som företagsledarrollen traditionellt inneburit. Tidigare har synligheten inte inneburit ett lika närgånget anspråk på kännedom om personligheten, utfört av och genom massmedierna. För Niverts del präglas hennes parallelljag av att hon är kvinna, hon tillskrivs stereotypa föreställningar om kvinnliga ledare, som järnlady. Stereotypen kan tolkas som en konsekvens av att Nivert bekräftas som ledare men inte som kvinna. Messaris (2001) som undersöker massmediekulturen utifrån cultural studies pekar på svårigheterna att i att bemöta visuell argumentation vilket parallelljaget kan tolkas som.

Nivert och hennes medarbetare förhåller sig till och försöker hantera parallelljagen för Niverts egen skull, men också för företagets skull, som hon gestaltar. Medialiseringen av företagsledare innebär att ledare som behärskar konsten att formulera sig rappt, som kan och vill framstå som spontana och genomtänkta i situationer där man aldrig hinner tänka efter premieras (Ekström 1999).

Niverts taktik, att hantera det genom att undvika att konsumera medierna är i längden ohållbart. Telia uppfyller ett antal kriterier för stor medieintresse och att ställa sig utanför medieljuset är inte ett möjligt alternativ. Med medieintresset för bolaget följer också ett intresse för Nivert. Det är till parallelljaget som majoriteten människor, exempelvis anställda, kunder, leverantörer osv. förhåller sig. 1956 formulerades begreppet parasocial interaktion, vilket innebär att människor upplever relationer med människor som de möter och lär känna genom massmedierna, och de relationerna liknar relationerna de har till andra människor i det verkliga livet (Horton och Wohl 1956, Hvitfelt 2002). Men interaktionen sker inte mellan personen som beskrivs i medierna och publiken, utan med stereotypen eller de stereotypa roller som de framför eller framställts som (Baudrillard 1994, Merrin 2005).

Parallelljaget kommer att leva vidare även om företagsledaren och organisationen försöker ignorera det. Även om det bara finns

begränsade möjligheter att påverka parallelljagen, eftersom de per definition konstrueras i samtal mellan människor bortom Nivert och hennes medarbetare, är deras strategi att vara aktiva och ta initiativ i medieberättandet. Parallelljaget har blivit en strategiskt viktig och för personen i fråga en känslig utmaning i företagsledareuppdraget. Det ingår i det medialiserade uppdraget. Det kan liknas vid känslan av att alltid vara övervakad, liksom i Foucaults analys av panoptikon, där individen inte vet exakt när bevakningen sker, när fotografierna tas, vilken av ens handlingar som kommer lyftas fram och tolkas och i vilket sammanhang.

Som Ekström konstaterar om politiska ledare gäller även för företagsledare att de har en begränsad makt att styra bilden av sig själva beroende på att de genom medialiseringen kommunicerar med en heterogen, okänd och delvis odisciplinerad masspublik där ledaren inte själv kan välja att bara tala till vissa eller anpassa sina framträdande till en specifik målgrupp (Ekström 1999). Jag tolkar det som att respondenterna som är informatörer och journalister betraktar det som informatörernas uppgift att paketera Nivert och underlätta hennes presentation av sig själv som attraherar företagets intressenter.

### **Konsekvenskrav på jagen – Den ”äkta” Nivert**

Respondenterna uppfattar olika konstruktioner av Nivert, olika parallelljag, beroende av vilka som deltar i konstruktionsprocessen. De nära medarbetarna anser sig känna den Nivert som är chef för börsbolaget  $VD_b$ , hennes framtoning i medierna är en annan konstruktion  $VD_m$ , och för sin familj och vänner utgör exempel på ytterligare en konstruktion,  $VD_p$ . Som socialkonstruktionist följer varierade konstruktioner beroende på vilka aktörer som deltar i processen, men även om respondenterna inser att det uppstår fler konstruktioner accepteras inte olikheter mellan de olika konstruktionerna. Tvärtom anses det ideala vara så stor överensstämmelse mellan konstruktionerna som möjligt. Olikheter mellan  $VD_b$  och  $VD_p$  tolkas av respondenterna, eller befaras av respondenterna att uppfattas som uttryck för falskhet vilket riskerar raserar företagsledarens autencitet som företagsledare. När respondenterna upplever samstämmighet mellan jagen tolkas det som ett bevis för genuinitet och äkthet. Den samstämmigheten skall helst återspeglas även i företagets beslut och handling enligt respondenterna (jämför attributionsteori i kapitel 3 Tidigare forskning). Ett exempel ges i hur Nivert beskriver sig själv som ekonomisk, vilket reflekterar

och reflekteras i föreställningar om Telia som ett företag som inte tillåter excesser eller fringisar och inte har någon tjusig direktörsvåning. Nivert har inte någon hög lön, jämfört med många andra börs-VDar. Dessa är exempel på samstämmiga bilder av och om Nivert och Telia. Jag tolkar en av Niverts framgång i medierna som att respondenterna upplevde i konsekvens mellan de olika konstruktionerna av henne.

”Det var därför hon kunde ha den (mediebild, författarens kommentar), det var hon ” (sid 173)

”Det är lite hemligheten med att folk och media var ganska snälla mot Marianne, hon var så äkta ” (sid 169)

Ekström konstaterar att en viss typ av personlighet lämpar sig bättre eller kommer bättre fram i mediedramaturgin än andra. Exempelvis att kunna formulera sig rappt och utan längre betänketid och respondenternas svar indikerar att Nivert konstrueras som en sådan personlighet. Förutom att bekräfta sin äkthet genom att företagsledare och företagsimage framställs konsekvent, är att berätta att man är äkta. 'Jag är mig själv' är en återkommande devis för Nivert och de runt omkring henne. 'Jag gör mig inte till, förställer mig inte, jag lever som jag lär'. Ett glapp mellan (parallell)jagen blir en nyhet i sig. Samtidigt säger Nivert att hon inte är företagsledare på fritiden, det skulle enligt henne innebära en fara att på så sätt låta den offentliga rollen ta över den privata.

Det finns en gemensam kollektiv förståelse om skillnaderna mellan den offentliga rollen och den privata, det finns en medvetenhet om att företagsledaren spelar rollen av sig själv som företagsledare genom att bete sig på ett företagsledarmässigt sätt. Avvikelser från sådana förväntningar innebär ett avsteg från legitimitetstilldelningen som företagsledare. Chefredaktören ser det som en del i sitt uppdrag att avslöja vilka som är äkta och vilka som bara låter som om det vore äkta – eller, menar jag, talar om sig själva som äkta (jämför Jerslev 2002 och Edin 2005 om att autencificera sin egen äkthet)<sup>52</sup>.

Den acceptans för att personerna i reality programmen är delvis spelade, delvis uppdiktade och delvis spontant finns inte

---

<sup>52</sup> Jerslev (2002) och Edin (2005) studera hur deltagare i reality program autencicerar sin egen äkthet genom sättet att tala om sig själva som äkta. Exempelvis i beskrivning av sig själva och som förklaring till sina handling. Klassiska formuleringar från Edins och Jerslevs empiri är exempelvis :”jag är ärlig” ,”jag hatar falskhet”.

på samma sätt inför företagsledaren som person menar jag. Det speglar spänningen som föreligger i företagsledarens roll mellan att vara vanlig människa och att vara unik och ovanlig.

### **VDs instrumentell syn på medierna – och vise versa**

Parallelljagen kan tolkas som en simulering av arbete (Jackall 1988, Baudrillard 1994, Deetz 1995). "Hur har hon tid att låta sig fotograferas så mycket" undrar väninnorna i Jämtland eftersom de får intrycket att Nivert fotograferas lika ofta som hon har sin bild i tidningen." Var du sjuk igår? Du var ju inte på DIs första sida" skojar kollegorna. Skämtet går ut på att syns hon inte i medierna så har hon inte arbetat. Eftersom flertalet bilder är tagna i helt andra sammanhang än till den text de illustrerar kan man här tala om arbetssimulering. Det ser ut som om Nivert bjudit hem Svensk Damtidning att titta på hennes hus, hennes fotoalbum och där välja ut något passande foto på man och barn. Nivert har dock inte ens talat med någon på den tidningen utan sysslat med helt andra saker. Det mesta av arbetet som företagsledare återges enligt respondenterna inte på bild.

Nivert och hennes medarbetare har en instrumentell syn på medierna. Det blir en obehaglig upplevelse att upptäcka att medielogiken, buren av såväl medarbetare som medarbetare, innebar en instrumentell syn på henne, som företagsledare och som kvinna. I konstruktionen av börsbolags-VD ingår att vara den som fattar beslut, kontrollerar och styr sig själv och andra. Där ingår inte att bli utnyttjad för andra aktörers intressen. Häri ligger ett motsatsförhållande i hur företagsledare å ena sidan konstrueras som den ytters ansvarige som fattar beslut och styr företaget in i framtiden, och å andra sidan konstrueras som ett tilläggs-varumärke till företagets varumärke. En symbol eller ett tecken som andra inom företaget respektive medierna använder sig av för att styra verksamheter: företaget för att sälja aktien, produkter och tjänster mm, medierna för att sälja annonser. Det, menar jag, innebär en radikal förändring av konstruktionen av företagsledares uppdrag.

I förlängningen bidrar de olika krafterna i och med medierationalitetens inträde i börsbolagsfältet att VD konstrueras för att konsumeras. Med den instrumentella synen blir hon en gestaltning av företaget som går att presentera och sälja till publiken. VD som gestalt, bild eller så kallad "gubbe i rutan", kan konsumeras så länge det finns en publik som är intresserade av att läsa om henne. Bolagets verksamhet låter sig inte lika lätt att paketera som varumärke och distribueras för konsumtion. Med



Baudrillards hypotes kan VD betraktas som ett varumärke eller tecken (engelska 'sign') bland andra varumärken och tecken som förstås i förhållande till varandra (Baudrillard 1994). I sin studie av vad VD:ar gör med sin arbetstid förundras Tengblad över som han uppfattar det, att dagens VD:ar lägger så lite av sin tid på personlig utveckling, i genomsnitt 4 minuter per dag (Tengblad 2000:26). Hen menar att det kan vara en "viktig förklaring till varför verkställande direktörer ibland ses som förbrukningsvaror" (Tengblad 2000:26). Utifrån mitt material förstärks intrycket av föreställningen om VD som en förbrukningsvara. Exempelvis genom hur medarbetarna diskuterar hur mycket medial uppmärksamhet VD tål och utifrån det försöker optimera exponeringen. En fråga som jag indirekt hör styrelsen säga med avseende på finansmarkanden är: är VD förpackningsbar? I mötet med medierna blir konstruktionen av företagsledare någonting vi alla konsumerar. Den ökade mediala exponering av (vissa) företagsledare har inneburit en förändring av uppdraget, men det är sannolikt att den förändringen präglar en mer allmän föreställning om vad företagsledare är och gör. Det vill säga, trots att det endast är en liten skara företagsledare som faktiskt arbetar så intensivt och påtagligt i mediernas strålkastarljus, bidrar deras exempel till konstruktionen av företagsledare som idé.

## 9. SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

Det har nu blivit dags att sammanfatta arbetet och sammanställa vilka slutsatser som låter sig dras av denna studie. Låt mig först summera vad som hittills har gjorts, vad som varit syftet och hur jag gått till väga för att uppfylla det. Jag kommer därefter att presentera de huvudsakliga slutsatserna om vad som kan läras om konstruktionen av företagsledare utifrån den här studien. Slutligen diskuterar jag några implikationer av studiens resultat samt teman för vidare forskningsfrågor.

### 9.1. DEL I ETT SAMTAL

I den här studien undersöks konstruktioner av företagsledare i deras möte med medierna. Därmed knyter den an till en tradition av forskning om konstruktioner av företagsledare som utvecklats över decennier. Studien ingår i det vetenskapliga samtal som bland annat handlar om företagsledares uppdrag och mandat (Carlson 1951, Forsblad 1980, Holmberg 1988, Tyrstrup 1993, Tengblad 2000), samt legitimitet och kravprofil (Karlsson 1991, Lindqvist 1996, Sjöstrand 1997, Sjöstrand et al 1999, Khurana 2002, Sjöstrand och Petrelius 2002, Kallifatides 2002, Holgersson 2003). Med sitt empiriska bidrag samtalar den också med forskning om konstruktion av företagsledare och kön (Kanter 1977, Wahl 1992, Holgersson 2003). Framför allt ingår den i ett samtal om hur företagsledare konstrueras i medierna (Chen & Meindl 1991, Edström 2003, Hayward et al 2004, Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004). Mitt övergripande bidrag till det samtalet är att medialiseringen av företagsledare har inneburit förändringar i föreställningar om företagsledares legitimitetstilldelning, och i företagsledares ledningsrationalitet. Å ena sidan förstärker medialiseringsprocessen redan etablerade föreställningar om företagsledare, å andra sidan innebär den samtidigt vissa förändringar i konstruktionen av företagsledare.

### 9.2. ÅTERKOPPLING TILL SYFTET

Studiens övergripande syfte formulerades som att utveckla kunskap om hur företagsledare konstrueras i mötet med

medierna. Det bröts ner i två delsyften; dels ett empiriskt drivet delsyfte som syftade till att undersöka medialiseringen av företagsledare. Att studera hur den processen tar sig uttryck och i vilken utsträckning den sker. Dels ett begreppsutvecklande delsyfte, som syftade till tillämpa och utveckla begrepp för att analysera mötet mellan medieaktörerna och företagsledaren, och där i undersöka hur konstruktionen av företagsledare skapas, återskapas och eventuellt förändras.

De grundläggande frågeställningarna som utgör utgångspunkt för studien lyder:

1. Hur konstrueras företagsledare i mötet med medieaktörer och medieinstitutioner?
2. Hur ser interaktionen mellan företagsledare och medieaktörer ut och vilka är de tongivande deltagarna i processerna?
3. Vad får dessa processer för konsekvenser för föreställningar om företagsledare?

Som utgångspunkt för studien konstruerades en arena för mötet mellan företagsledaren och medieaktörerna. Det gjordes med inspiration av den franske sociologen Pierre Bourdieus sociala teori om fält. För att förstå samhället, eller det sociala rummet, kan världen delas in i olika fält. Mötet i den här studien utspelar sig i ett subfält inom det ekonomiska fältet, konstruerat kring börsen och de publika bolagen. Jag kallar det börsbolagsfältet, och där ingår även aktörer från det journalistiska fältet. Vid tolkning av och jämförelse mellan fält måste varje fält förstås utifrån sin specifika rationalitet. Aktörerna hemmahörande i ett specifikt fält, som börsbolagsfältet, förstås utifrån en börsbolagsfältsrationalitet, och företagsledaren, som intar en upphöjd position i fältet, agerar utifrån en av börsbolagsfältet präglad företagsledararationalitet som jag har definierat utifrån Sjöstrand och Östmans teorier om företagsledares två styrningsprocesser (Sjöstrand 2004). Aktörer från ett annat fält, det journalistiska, utmanar och förstärker traditionella rationaliteter inom börsbolagsfältet med sin fältspecifika rationalitet.

Mötet mellan fälten är ett möte mellan rationaliteter, och här undersöks konsekvenserna av det mötet med avseende på konstruktionen av företagsledare.

Det första delsyftet uppfylldes i beskrivningen av fallet om Telias koncernchef och verkställande direktör Marianne Nivert. Fallstudien innefattade såväl Marianne Niverts egna reflektioner

och tankar kring mötet med medierna, som utsagor från ett urval av hennes medarbetare och även från ett antal av de medieaktörer som deltog i rapporteringen om henne. I beskrivningen ingår även texter och bilder som publicerades om henne i ett antal medier under hennes tid som företagsledare. Sammantaget ger dessa berättelser en insikt om hur företagsledarens medialisering kan se ut.

Det andra delsyftet uppfylldes i ett fördjupat tolkningskapitel, där mötet mellan aktörerna analyserades i termer av fältinteraktion, rationaliteter och kapital. Vidare gjordes tolkningar av vad medialiseringen, med den utmärkande personifieringstrenden, innebär för konsekvenser för konstruktionen av företagsledare, dels i föreställningar om legitimitet som företagsledare, men också i konstruktionen av ett medierat jag – ett parallelljag.

## 9.3. SLUTSATSER

Nedan sammanfattar jag i korthet de slutsatser jag dragit utifrån studien.

### 9.3.1. INKRÄKTARNA HAR VUNNIT

Den första slutsatsen är att den journalistiska rationaliteten har vunnit inträde inom börsbolagen vilket uttrycks i att den erkänns värde av börsbolagsaktörerna inom fältet. Internt inom företaget finns flera bärare av den journalistiska rationaliteten, antingen genom levd erfarenhet (fd journalister) eller annan erfarenhet och kunskap om mediernas logik och praktik. Värdet erkänns genom att aktörerna inom företaget ser det som strategiskt viktigt och rimligt att anpassa företagets handlingar så att det passar medierationaliteten och framstår som fördelaktigt i rapporteringen. Medieperspektivet finns med i beslutsdiskussioner på alla nivåer inom bolaget, även styrelsenivå. VD utgör en central aktör i anpassningen till medierapporteringen i egenskap av främste talesman för företaget, auktoritet och gestaltning av företaget. Det förväntas därmed både internt och bland journalister att VD ska anpassa sig till mediernas produktionsvillkor och göra det på ett framgångsrikt sätt. Om medieanpassningens innehåll, uttryck och riktning förhandlar Nivert framförallt med sina egna medarbetare snarare än med journalister. Medarbetarna har olika uppfattningar som i sig innebär en för-

handling, ju närmare den hierarkiska toppen desto större fokus på finansmarknadens respons, ju närmare verksamheten desto större intresse för konsumentmarknadens. Anpassningen innebär att föra sig, uppträda och vara tillgänglig enligt en rad mer eller mindre outtalade regler i standardiserade mötesprocesser som presskonferenser och intervjusituationer. Det ställer krav på VD att vara kommunikativ, personlig och underhållande på ett sätt som passar medieproduktionens villkor utan att samtidigt göra avkall på traditionella legitimitetskrav för börsbolags-VD. Dessutom tar det tid i anspråk för VD och innebär ytterligare fragmentisering av arbetstiden.

### 9.3.2. FÄLTRATIONALITETERNA FÖRSTÄRKER VARANDRA.

Den andra slutsatsen är att den journalistiska rationaliteten tillåtits erkännas värde, därför att den bygger på en rad grundläggande fundament som överensstämmer med och förstärker grundläggande byggstenar i börsbolagsrationaliteten. Framför allt gäller det synen på individen betydelse som förklaringsfaktor för företagets framtid och utveckling. Genom medielogikens personifiering, dramatisering och ihärdiga fokusering på företagets chefer och ledare förstärks föreställningen om betydelsen av VDs uppdrag. Det innebär förstärkning av föreställningen om VD som individ, för att ha uppnått den höga positionen måste var exceptionell och särskiljande från andra, det vill säga ovanlig. Endast den specifika personen kan utföra uppdraget.

### 9.3.3. VDS MOTSTRIDIGA LEGITIMITETSKRAV

I andra hänseende utmanar rationaliteterna varandra vilket får till konsekvens att motstridiga legitimitetskrav ställs på VD. Börsbolagsrationaliteten strävar efter att behålla dikotomin mellan VD som ovanlig kontra vanlig, mellan den offentliga och den privata sfären och mellan den kalkylerande teknisk-ekonomiska rationaliteten och andra (ir)rationaliteter. Detta medan den journalistiska rationalitet strävar efter att synliggöra skillnaderna och få fram dubbelheten och konflikten i VD som vanlig (ovanlig) människa, privat (offentlig) person och irrationell (rationell). Dessa parametrar innebär dock legitimitetsförlust för VD i börsbolagsfältet. Interaktionen med medierna innebär därmed ytterligare en dimension där en medialt uppmärksammade VD har att balansera mellan att tillfredställa såväl

medierationalitetens krav om att vara kommunikativ och tillgänglig på ett sätt som passar mediernas produktion och samtidigt inte riskera legitimitetsförlust hos börsbolagsaktörerna.

#### 9.3.4. DEN OPERSONLIGA PERSONLIGHETEN OCH JÄRNLADYN

Utifrån att aktörerna tillskriver den individuella ledarens så stor betydelse och unikheter följer det rimliga och viktiga i att granska och rapportera om personligheten. Om det är journalister, företagsledare och informatörer ense. De senare ser dessutom en möjlighet att kommunicera sina budskap till massmediepubliken. Följaktligen ställs krav på VD att ha en personlighet att presentera, och presentera den på ett medieformatvänligt sätt. Det framställs som en ledarskapskompetens att framställa sig på så sätt som medierna premierar (genom medieutrymme och omdömen). Därmed accepteras inte (som tidigare) att VD avböjer synliggörandet på grund av att han eller hon inte vill eller känner sig bekväm i den situationen. Det anses vara VDs plikt att ställa upp för intervjuer även av den karaktären eftersom det är relevant att skildra personligheten.

Jakten på personligheten riskerar dock att utmynna i en paradox. Under mediernas tids- och resursbegränsade förutsättningar blir personlighetsbeskrivningarna i stor utsträckning utformade i stereotyper och förenklingar (välkända för såväl medieproducenter och mediekonsumenter). En av de få stereotyper för äldre kvinnliga chefer som Kanter (1977) identifierade redan på sjuttioalet används om Nivert, den om Järnladyn. Inom organisationen och i Niverts egen beskrivning återkommer mammametaforen som stereotyp, en stereotyp som inte framträtt i de här studerade mediernas berättelser. Genom stereotyper som berättarverktyg blir beskrivningen av personligheten relativt opersonlig. I Niverts fall fokuserar personbeskrivningen kring att hon är kvinna, samtidigt upplever hon att hon avkvinnliggieras i mediernas rapportering vilket jag tolkar som att hon i mediernas rapportering bekräftas som ledare, men inte som kvinna (jmf Wahl 1992). Nivert utgör en ovanlig form av avvikare då hon dels är en kvinnlig börs-VD, dels talar om att män och kvinnor har olika villkor i näringslivet och att det beror på faktorer som ligger utanför kvinnorna själva. Det genererar medieuppmärksamhet och kan tolkas som ett brott mot rådande föreställningar inom börsbolagsfältet.

### 9.3.5. MEDIALT KAPITAL

I den synlighet som medierna genererar kring och om Nivert uppstår en potentiell tillgång i form av ett medialt kapital. Det är (som alla kapitalslag) relationellt, men till skillnad från ekonomiskt och kulturellt är det ett kapitalslag som är intimt förknippat med den aktör som är bärare av det. En viktig komponent i Niverts mediala kapital utgörs av hennes position som VD. VD-positionen innebär dock inte med automatik ett medialt kapital. Exponering och anpassning till medierna innebär en möjlighet att bygga och förvalta tillgångar i form av medialt kapital, men också ett risktagande för den egna personen och intrång i den privata sfären som tidigare varit undantaget åtagandet att vara verkställande direktör.

Det mediala kapitalet upplevs som starkt förknippat med, och byggt av Nivert själv, men bakom ligger ett organisatoriskt samarbete mellan Nivert och hennes medarbetare. Exempelvis i att Nivert var lyhörd för råd och snabbt hörde av sig till informationsstaben om vad hon sagt i senaste intervjun.

Nivert använder sitt mediala kapital till att stärka Telias men också sitt eget varumärke. Och delvis till att finansiera kritik av börsbolagsfältets aktörer med anledning av den dåliga kvinno-representationen. Men också till att kritisera medierna stereotypa beskrivningar av henne.

### 9.3.6. PARALLELLJAG OCH AUTENCITET

Stereotypen ligger till grund för det kändisskap som efter viss volym och frekvens av medierapportering når även aktörer och publiker utanför börsbolagsfältet. Nivert blev kändis som snart uppmärksammades i egenskap av sitt kändisskap i andra medier. Medieaktörer som inte i första hand intresserade sig för henne företagsledarskap men hennes person utifrån hennes etablerade kändisskap. Trots mediestrategi och försök att välja och prioritera medieframträdanden började Niverts namn och bild leva ett eget liv i medierna, som ett slags medierat jag, vad jag kallar parallelljag. Det är med parallelljaget som huvuddelen av människor utanför Niverts sfär interagerar. Inte med den fysiska personen.

De olika aktörerna inser att de råder flera samtidiga konstruktioner av Nivert, parallelljag, beroende på vilka som deltar i konstruktionsprocessen, men det accepteras inte att konstruktionerna ser alltför olika ut. Dissonanser mellan parallelljagen uppfattas som en falsifiering av personen vilket i sin

tur är legitimitetshämmande. Respondenterna upplever konsekvens i Telia och i Niverts olika parallelljag och det tolkas som äkthet. Det är i egenskap av sin äkthet som Nivert beröms av sina medarbetare och journalister. Det är till stor del den som förklarar hennes relativa framgång i medierna menar flera respondenter.

### 9.3.7. FÖRSKJUTNING TILL KAPITALRATIONALITETEN – ETT FINANSIELLT PERSPEKTIV

I tillägg till personifieringen framstår mediernas aktieägarperspektiv tydligt i medierapporteringen. När medieaktörerna (redaktionsledningarna) antar ett aktieägarperspektiv påverkar det konstruktionen av företagsledare genom att konstruera och återkonstruera VD i sammanhang där finansiella frågor har företräde framför andra frågor och perspektiv. Nivert får gång på gång svara på frågan om den dåliga utvecklingen på aktien trots att hon inte ser det som första prioritet i sitt uppdrag. Hon prioriterar istället kunderna och de anställda, hon har med andra ord en identitet i den horisontella verksamhetsrationalitet och inte i kapitalrationaliteten. Dock framställs hon i aktieägarperspektiv och hon utvärderas till del också på det av medierna, exempelvis av återkommande analytiker som oproblematiserat får utrymme att kommentera företag och företagsledare. Detta innebär att den finansiella rationaliteten med bas i kapitalet får större utrymme än den verksamhetsbaserade rationaliteten i konstruktionen av företagsledarens uppdrag. En förskjutning till den finansiella kapitalbasen medför också ändrade legitimitetskrav på företagsledaren. Från att kapitalfrågorna framför allt varit ämne för ägare och styrelse är det ett kompetensområde och frågeområde som nu förknippas med VD. Som VD förväntas behärska och som VD utvärderas på, i alla fall bland de självpåtaget ställföreträdande ägarna (medieaktörerna). VDs viktigaste uppgift lyfts fram och formuleras av dem som att få upp aktiekursen.

### 9.3.8. VD SOM FÖRBRUKNINGSVARA

Medierna har kommit att utgöra en extern intressent vars krav bidrar till konstruktionen av företagsledare, och därför också innebär nya legitimitetskrav knutna till den journalistiska rationaliteten. Och då framförallt avseende medielogikens reptoar av nyhetsvärdering, stereotypisering, personifiering och



dramaturgiska vändningar. Allt detta är förhärskande föreställningar inom börsbolaget. Med medieaktörernas såväl som informatörernas instrumentella syn på VD omkonstrueras VD till en förbrukningsvara som exponeras och konsumeras så länge tiden tillåter. Såväl informatörer, styrelseledamöter och medieaktörer diskonterar för VDs bäst-före-datum och optimerar exponeringen till hennes utsatt tid som VD. De förra med tanke på hur hon bäst används i arbetet med att sälja företagets aktie, produkter och tjänster, de senare med tanke på publikens uppmärksamhet och annonsförsäljning. De delar en instrumentell syn på VD. Det i sin tur innebär en motsägelsefull konstruktion av företagsledare som annars framställs och tillskrivs, det vill säga konstrueras, som den som bestämmer och styr företaget.

## 9.4. NÅGRA AVSLUTANDE REFLEKTIONER

### 9.4.1. UTSAGOR OM FÄLT

Jag har valt att göra en relativt öppen studie då interaktionen mellan medier och företagsledare är relativt lite undersökt utifrån ledarskaps- och organisationsteoretiskt perspektiv. Det resulterade i breda formuleringar av forskningsfrågorna som i sin tur genererat en kaskad av olika frågeställningar och ämnen som var för sig förtjänar en djupare behandling. Detta indikerar problemområdets komplexitet och det öppna angreppssättet bidrar måhända till arbetets spretiga karaktär? Så här i slutskedet av arbetet kan jag konstatera att många frågor om mötet mellan mediernas och börsbolagens fält kvarstår. Den här studien säger dock någonting om *ett fall* av fältinteraktioner. Hur representativt eller avvikande är fallet om Marianne Nivert och Telia? Min ståndpunkt är att det på många sätt är olikt andra men samtidigt kan den begreppsapparat som framtagits mot bakgrund av det här fallet med fördel användas på andra fall.

I mötet mellan fälten sker en ömsesidig påverkansprocess mellan fälten och i fälten. I den här studien var företagsledaren i centrum, börsbolagsfältet i förgrunden medan det journalistiska fältet placerades i bakgrunden. Med det journalistiska fältet i förgrunden hade slutsatserna handlat mer om förändringar i det fältet. Exempelvis hur det journalistiska fältet påverkas av hur de företag och de företagsledare som granskas, till följd av strategisk medieanpassning, organiserar sina relationer med medierna.

#### 9.4.2. EN SKENBAR TRANSPARENS?

Vad blir konsekvenserna av det ökade kravet på transparens uttryckt i bland annat informationsregler för börsnoterade bolag, och det stora mediala intresset? Från företagets sida kan vi troligen vänta en allt längre gången förberedelse och iscensättning av såväl positiva som negativa budskap från företaget. Från företagsledares sida betoning på att lära sig vad som *behöver sägas* för att få legitimitet enligt det journalistiska fältets rationalitet. Paradoxalt nog skulle en sådan utveckling innebära att det som belyses och lyfts fram i medieljustet också är det mest tillrättalagda och medieanpassade.

Från ägarnas sida en flykt undan rampljustet, det vill säga bort från kapitalmarkanden. Företrädare för familjeföretag har länge påtalat fördelen av att inte behöva ägna resurser åt att hantera medier och analytiker. Representanter för börsbolagsfältet, inte minst inom den finansiella markanden, talar om uppmärksamheten och uppvakningen från medierna som ett problem för verksamheten. Lösningen blir att ta bort företag från börsen för att på så sätt undvika, eller åtminstone tona ner uppmärksamheten och därmed också frigöra ledarresurser för annat mer verksamhetsrelaterat arbete. Exempel kan hämtas från Privat Equity företagen som har som uttalad policy att 'lyfta bort' de publika bolagen från mediernas och kapitalmarknadens uppmärksamhet för att ge dem arbetsro och möjlighet att fokusera på verksamheten och värdestegringsarbete, för att sedan lyfta tillbaka dem till börsen och den offentliga scenen.

##### Artikel i Veckans Affärer 070125

*Investor flyr ansvaret av Cecilia Aronsson*

*Börsens tidskrävande regelverk har blivit ett svepskäl för onoterade investeringar utan insyn.*

*Investors motivering för att köpa ut Gambro från börsen i fjol var att det skulle gå lättare att höja värdet på bolaget som onoterat. Vissa ingrepp lämpar sig inte i en noterad miljö utan förs bäst i lugn och ro på ett osynligt operationsbord hos sfärens riskkapitalister i EQT, menade familjen Wallenberg. /.../*

*Sanningen är att Investor vill hitta en enkel nödutgång från den kravfyllda börsen för att fylla på med delårsrapporter fyra gånger om året, formella processer för att fylla på i bolagets kassa eller dela ut den, regler för styrelsesammansättning och – jobbigast av allt – skarp belysning på hur många miljoner som varje chef och styrelseledamot tjänar i lön och bonus. /.../*

I situationen som beskrivs i artikeln ovan blir konsekvensen av mötet mellan medierna och företagsledarna att ägare arbetar för att undvika fortsatta möten.

## 9.4. VIDARE FORSKNING

Några teman för vidare forskning som jag ser som angelägen är följande:

### **Ett autonomt ekonomijournalistiskt fält?**

Utveckla kunskap om relationerna och strukturerna mellan det ekonomiska och det journalistiska fälten. Bourdieus analyser av det journalistiska fältet och det politiska fältet i Frankrike gav indikationer på att det journalistiska fältet i själva verket var till en sådan grad beroende av det politiska fältet att han betraktade det journalistiska fältet som 'nedsjunket' i det politiska fältet (2005). Kan man på motsvarande sätt hävda det (ekonomi)-journalistiska fältets oberoende av börsbolagsfältet? En sådan undersökning skulle kunna innefatta en kartläggning av sociala och ekonomiska relationer inom fälten där maktstrukturer framträder och åskådliggörs.

### **Fortsatt anpassning till föränderligt medielandskap**

Följa förändringar i medielandskapet, tekniska såväl som beteendemässiga, och studera dess konsekvenser för företagsledare och företags organisering, hantering och anpassning till medierna. Bara under de år som följt efter att Marianne Nivert avgick som koncernchef för Telia har medieutvecklingen tagit sig uttryck i nya konsumtions- och produktionsvanor som exempelvis bloggandet och andra former av social kommunikation på Internet. Vad innebär utvecklingen för företagsledares arenor och parallelljag?

### **Könsmedvetenhet i mötet mellan företagsledare och medier**

Den könsdimension som tydliggjorts i den här fallstudien och det material som framtagits i det här projektet skulle utgöra ett spännande underlag för en tolkning ur ett teoretiskt ramverk av mer omfattande feministisk teori. Att den kvinnliga företagsledaren talade om könsmaktordningen uppvisar en form av avvikare som bryter mot den könsneutrala strategin. Vad har det inneburit för medvetenhet och kunskap om konstruktioner av

kön och ledare hos börsbolagsfältets respektive det journalistiska fältets aktörer?

Det framgår i studien hur kön innebar ett fundament i stereotypiseringen av företagsledaren som också kom till uttryck i hennes parallelljag. Hur kan motsvarande könsdimension tolkas i manliga företagsledares parallelljag? Vilka stereotyper och roller blir där framträdande?

### **Framtida ledarskapskompetenser och chefsrekrytering**

Den ökade offentliggörandet av positionen är ett nytt inslag, som vidrör den privata sfären och den egna personen. Samtidigt beskärs verkställande direktörers mandat av andra utvecklings-tendenser som "corporate governance", där ägarna tar större utrymme, och organisatoriska förändringar med större decentra-lisering och mer makt längre ner i organisationerna. Vad får det för konsekvenser för den fortsatta chefsrekryteringen? Vilka lockas av uppdraget som verkställande direktör i publika bolag och vad är det som lockar dem?

# REFERENSLISTA

## REFERENSER

Aktiebolagslag (1975). Aktiebolagslag 1975:1385, 8 kap

Altheide, D. L. och R. P. Snow (1979). Media Logic. Beverly Hills, Sage.

Altheide, D. L. och R. P. Snow (1991). Media Worlds in the Postjournalism Era. New York, Aldine de Gruyter.

Alvesson, M. (1994). "Talking in Organizations: Managing Identity and Impression in an Advertising Agency." Organization Studies 15(4): 535-563.

Alvesson, M. och A. Köping (1993). Med känslan som ledstjärna. En studie av reklamarbete och reklambyråer. Lund, Studentlitteratur.

Alvesson, M. och K. Sköldberg (1994). Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Lund, Studentlitteratur.

Andersson, P. (2002). Stenbeck: ett reportage om det virtuella bruket. Stockholm, Panpocket från Norstedts.

Argyris, C. och D. Schön (1978). Organisational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Addison-Wesely.

Asp, K. (1986). Mäktiga massmedier: Studier i politisk opinionsbildning. Stockholm, Akademilitteratur.

Balmer, J. och S. A. Greyser (2002). "Managing the Multiple Identities of the Corporation." California Management Review 44(3):72-86

Barnard, C. (1938). The Function of the Executive. Cambridge, Harvard University Press.

- Baudrillard, J. (1994). Simulacra and Simulation. Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Bendix, R. (1956). Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization. New York, Wiley.
- Benson, R. och E. Neveu (2005). "Introduction: Field Theory as a Work in Progress". Bourdieu and the Journalistic Field. R. Benson and E. Neveu. Oxford, Polity Press.
- Berger, P. och T. Luckmann (1966). The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge. London, The Penguin Press.
- Berglund, J. (1999). "The Practical Men of Action: The Construction of Masculinity and Model Leaders in Business Magazines." EFI Research paper series / Centre for Advanced Studies in Leadership 1999/4.
- Bjur, J. (2006). De goda nyheternas journalistik. En kartläggning av ekonomijournalistik i lokal och nationell morgonpress. Stockholm, SNS Förlag.
- Björkegren, D. (1989). Hur organisationer lär. Lund, Studentlitteratur.
- Björkegren, D. (2001). Glädjens mekanismer. Stockholm, Carlssons förlag.
- Björnsson, A. och P. Luthersson. (1997) Medialiseringen av Sverige. Stockholm, Carlsson.
- Boëtius, M.-P. (2007). Mediatan. En oroman. Stockholm, Leopard
- Borglund, T. (2006). Aktieägarvärden i fokus. Internationell påverkan på intressentrelationer genom förvärv och fusion. Stockholm, EFI.
- Bourdieu, P. (1984). Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. London, Routledge & Kegan Paul.
- Bourdieu, P. (1995). Praktiskt förnuft. Bidrag till en handlingsteori. Göteborg, Daidalos.
- Bourdieu, P. (1998). Om Televisionen: följd av Journalistikens herravälde. Stockholm, Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Bourdieu, P. (2005a). The Social Structures of the Economy. Cambridge, Polity Press.

Bourdieu, P. (2005b). "The Political Field, the Social Science Field and the Journalistic Field". Bourdieu and the Journalistic Field. R. Benson and E. Neveu. Cambridge, Polity Press.

Broady, D. (1983). Dispositioner och positioner. Ett ledmotiv i Pierre Bourdieus sociologi., UHÅ/FoU.

Broady, D. (1996). "Kapital, habitus och fält. Några nyckelbegrepp i Pierre Bourdieus sociologi". Kunskapsmål, teori empiri. Föredrag vid en humanistisk forskarkurs i Uppsala. A. Gustavsson. Uppsala, Uppsala Universitet.

Broady, D. (1998). Kapitalbegreppet som utbildningssociologiskt verktyg. Uppsala, Forskningsgruppen för utbildnings- och kultursociologi, ILU, Univ.

Broady, D. (2002). "Nätverk och fält". Sociala nätverk och fält. H. Gunnariussen. Uppsala, Uppsalal Universitet, Tryck och Medier.

Brodin, B., L. Lundkvist, Sven-Erik Sjöstrand och Lars Östman (2000). Koncernchefen och ägarna. Stockholm, EFI och IFL.

Brunsson, N. (2003). "Organized Hypocrisy". The Northern Lights - Organizational Theory in Scandinavia. B. Czarniawska and G. Sevón. Malmö, Sverige, Liber.

Calás, M. och L. Smircich (1996). "From the Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies". Handbook of Organization Studies. R. Steward. London, Sage.

Carlson, S. (1951). Executive Behaviour. Stockholm, Strömbergs.

Carlsson, B. och Nachemson-Ekwall, S. (2003). Livsfarlig ledning: historien om kraschen i ABB. Stockholm, Ekerlid.

Carlzon, J. och T. Lagerström (1987). Riv Pyramiderna: En bok om den nya människan, chefen och ledaren. Stockholm, Bonnier.

Champagne, P. (2005). The "Double Dependency": The Journalistic Field Between Politics and Markets. Bourdieu and the Journalistic Field. R. Benson and E. Neveu. Cambridge, Polity Press.

Chen, C. C. och J. R. Meindl (1991). "The Construction of Leadership Images in the Popular Press - The Case of Donald Burr and People Express." Administrative Science Quarterly **36**(4): 521-551.

Collinson, D. och J. Hearn (1994). "Naming Men as Men: Implication for Work, Organization and Management." Gender, Work and Organization **1**(1): 2-22.

Collinson, D. och J. Hearn (1996). "Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Management". Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspective on Men, Masculinities and Management. D. Collinson and J. Hearn. London, Sage.

Cooper, C. och M. Davidson (1984). Kvinnor som ledare. Stockholm, S.A. Norstedt och Söners Förlag.

Cornelisen, J. (2004). Corporate Communications: Theory and Practice. London, Sage Publications.

Crozier, M. och E. Friedberg (1977). Actors and Systems - the Politics of Collective Action. Chicago, University of Chicago Press.

Cyert, R. och J. G. March (1963). A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs New Jersey, Prentice-Hall.

Czarniawska, B. (2000). Social Constructionism and Organization Studies. Presented at a seminar at Scancor Stanford University January 2000.

Czarniawska, B. (2004). Narratives in Social Science Research. London, Sage Publications.

De Geer, H., I. Holmberg, S. Karlsson (2005). Att välja ledare. Stockholm, Natur och Kultur.

Deephouse, D. (2000). "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories." Journal of Management **26**(6): 1091-1112.

Deephouse, D. och S. Carter (2005). "An examination of differences between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation." Journal of Management **42**(2): 329-360.

Deetz, S. (1995). Transforming Communication, Transforming Business. Building Responsive and Responsible Workplace. Cresskill, New Jersey, Hampton Press



- Durkheim, E. (1933). The Division of Labour in Society. New York, Free Press.
- Dutton, J. J.M. Dukerich och C. V. Harquail (1991). "Organizational Images and Member Identification." Administrative Science Quarterly 39:239-263.
- Edin, A. (2005). Verklig underhållning. Dokusåpor, publik, kritik. Stockholm, Stiftelsen Institutet för Mediastudier.
- Edström, M. (2002). Mediebildn av kvinnliga chefer i svenskt näringsliv. Stockholm, SNS Förlag.
- Ekman, G. (1999). Från text till batong. Om poliser, busar och svennar. Stockholm, EFI.
- Ekström, B.-L. och C. Lindqvist (2001). Spelet om Telia. Stockholm, Bokförlaget DN.
- Ekström, M. (1998) När verkligheten inte duger som den är : En studie av tv-journalistikens praktik. Göteborg, Nordico.
- Ekström, M. (1999). "Har medierna makten? Mediekulturens politiska ledarskap." Ledmotiv (1): 104-114
- Ekström, M. (2000) Vad är det som står på spel: Om tv-journalistikens giltighetsanspråk och publikens makt. Örebro, Örebro Universitet.
- Ekström, M. (2002). "Epistemologies of TV Journalism. A Theoretical Framework." Journalism 3 (3): 259-282
- Ekström, M. och G. Eriksson (1988). Avslöjande journalistik och underhållande dramatik. En fallstudie av programmet Striptease. Örebro, Högskolan i Örebro.
- Ekström, M. och S. Nohrstedt (1986). Journalistikens etiska problem. Stockholm, Rabén Prisma/Svenska Journalistförbundet.
- Elmbrant, B. (2005). Dansen kring guldkalven: så förändrades Sverige av börsbubblan. Stockholm, Atlas.
- Engwall, L. (1985) Från vag vision till komplex organisation. En studie av Värmlands Folkblads ekonomiska och organisatoriska utveckling. Stockholm, Almqvist & Wiksell International.

Engwall, L. (2006). "Global Enterprises in the Fields of Corporate Governance". Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation. M.-L. Djelic and K. Sahlin-Andersson. Cambridge, Cambridge University Press.

Engwall, L. och K. Sahlin-Andersson (2007). "Corporate Governance and the Media: From Agency Theory to Edited Corporations". Mediating Business: The Expansion of Business Journalism. P. Kjaer och T. Slaatta. Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Ericson, M. (1991). Iggesundsaffären: rationaliteter i en strategisk förvärvsprocess. Stockholm, EFI.

Ericsson, D. och M. Kallifatides (2005). Samtalet fortsätter - Bortom ledarskapets gränser. Lund, Academia Adepta.

Fayol, H. (1916/1949). General and Industrial Management. London, Pitman Books.

Fiske, S. T. och S. E. Taylor (1991). Social Cognition. New York, McGraw-Hill.

Fligstein, N. (1990). The Transformation of Corporate Control. Cambridge, Harvard University Press.

Fombrun, C. (1996). Reputation: Realizing value from the Corporate Image. Boston, Harvard Business School Press.

Forsblad, P. (1980). Företagsledares beslutsinflytande. Några försök till identifikation och beskrivning. Stockholm, EFI.

Franklin, B. (1997). Newszak and News Media. London, Arnold.

Frost, P. (1985). "Organizational Culture". Organizational Culture. P. Frost. Sage, Newsbury Park.

Furusten, S. (1996). Den populära managementkulturen: om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning. Stockholm, Nerenius & Santérus.

Gaines-Ross, L. (2003). CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success. Hoboken, New Jersey, Wiley.

Gamson, J. (1994). Claims to Fame: Celebrity in Contemporary America. Berkeley, University of California Press.

Gamson, W. A., D. Croteau, W. Horton, T. Sasson (1992). "Media Images and the Social Construction of Reality." Annual Review of Sociology **18**: 373-393.

Gans, H. (1980). Deciding What's News. A study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time. New York, Vintage.

Giddens, A. (1984). The Construction of Society: Outline of the Theory of Structuration. Cambridge, Polity Press.

Giddens, A. (1991). Modernity and self-identity: self and society in the late modern age. Stanford, Stanford University Press

Gillberg, N. (1999). Bland höns och häxor. Skildring av kvinnliga ledare i svenskproducerade såpor. Examensuppsats. Handelshögskolan i Stockholm.

Gillberg, N. (2007). Magiskt kapital. Värdeskapande i kulturell kontext. Stockholm, EFI.

Gioia, D. A., M. Schultz, K. G. Corley (2000). "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability." Academy of Management Review **25** (1): 63-81

Goffman, E. (1965/2004). Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik. Norstedts akademiska förlag.

Grafström, M. (2002). Power of the Pink Press. Business News in Sweden 1976-2000. Department of Business Studies. Uppsala, Uppsala University. Master.

Grafström, M. (2006). The Development of Swedish Business Journalism. Historical Roots of an Organisational Field. Uppsala, Department of Business Studies.

Grafström, M., J. Grünberg, J. Pallas, K. Windell. (2006). Ekonominyhetens väg. Från kvartalsrapporter till ekonominyheter. Stockholm, SNS Förlag.

Grunig, L. A. (2002). Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries. Mahwah, Lawrence Erlbaum Ass.

Gruning, J. och T. Hunt (1984). Managing Public Relations. New York, Holt, Rinehart & Winston.

Grünberg, J. (2002). Problematic Departures. CEO Exits in Large Swedish Publicly Traded Corporations. Uppsala, Uppsala University . Department of Business Studies.

Gustafsson, C. (1992). "Den dygdige företagsledaren". Företagsledning bortom etablerad teori. S.-E. Sjöstrand and I. Holmberg. Lund, Studentlitteratur.

Gustafsson, C. (1994). Produktion av allvar. Om det ekonomiska förnuftets metafysik. Stockholm, Nerenius och Santérus förlag.

Guthey, E. och B. Jackson (2005). "CEO Portraits and the Authenticity Paradox." Journal of Management Studies **42**(5): 1057-1082

Gyllenhammar, P., G., A. Palmgren, och Christer Pettersson (1991). Även med känsla. Helsingborg, Bonnier Fakta.

Haag, M. och B. Pettersson (1998). Percy-Barnevik - makten, myten, människan. Stockholm, Ekerlids Förlag

Hacking, I. (1999). The Social Construction of What? Cambridge, MA, Harvard University Press.

Hadenius, S. (1997). Medialiseringen av Sverige. A. Björnsson and P. Luthersson. Stockholm, Carlssons Förlag.

Hadenius, S. och L.-O. Pettersson (2004). Telia i medierna 1999-2001, Demokratiinstitutets rapportserie nr 8 2004.

Hadenius, S. och L. Weibull (2005). Massmedier. En bok om press, radio & TV. Stockholm, Albert Bonnier Förlag.

Hales, C. (1986). "What Do Managers Do? A critical Review of the Evidence." Journal of Management Studies **23**: 88-115.

Hatch, M. J. och M. Schultz (1997). "Relations between Organizational Culture, Identity and Image." European Journal of Marketing **35**(5/6): 356-365.

Hayward, M. L. A., V. P. Rindova, T. G. Pollock. (2004). "Believing One's Own press: The Causes and Consequences of CEO Celebrity." Strategic Management Journal **25**: 637-653.

Hellgren, B., J. Löwsedt, L. Puttonen, J. Tienari, E. Vaara, A. Werr. (2002). "How Issues Become (Re)constructed in the Media: Discursive Practices in the AstraZenica Merger." British Journal of Management **13**: 123-140.

Herman, E. S. och N. Chomsky (1994). Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media. London, Vintage.

Hernes, G. (1978). "Det mediavridde samfunn". Forhandlingsøkonomi og blandningsadministrasjon. G. Hernes. Oslo, Universitetsforlaget.

Hirdman, Y. (1988). "Genussystemet - reflexioner kring kvinnors sociala underordning." Kvinnovetenskaplig tidskrift(3): 49-63.

Holgersson, C. (2003). Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet. Stockholm, EFI.

Holmberg, I. (1986). Företagsledares mandat - ett koncernledningsuppdrag påbörjas. Lund, Studentlitteratur.

Holmberg, I. (2005). "Det som betyder något - om ledarskap och mode". Samtalet fortsätter - Bortom ledarskapets gränser. D. Ericsson and M. Kallifatides. Lund, Academia Adacta.

Horton, D. och R. R. Wohl (1956). "Mass Communication and Para-social Interaction: Observations on Intimacy at a Distance", Psychiatry 19: 215-229

Hvenmark, J. (Kommande) Reconsidering Membership - a study of individual members' formal affiliation with democratically governed federations.

Hvitfelt, H. (1985). På förstasidan: En studie i nyhetsvärdering. Stockholm, Beredskapsnämnden för Psykologiskt försvar.

Hvitfelt, H. (1989). Nyheter och verkligheten - byggstenar till en teori. Göteborg, JMG/Göteborgs Universitet.

Hvitfelt, H. (2002). "Hjältar och skurkar. Om politiskt ledarskap och politikens mediala dramaturgi". Den personliga politiken. H. Hvitfelt and L. Karvonen. Stockholm, Centre for Political Communication Research.

Hvitfelt, H. och T. Malmström (1990). Ekonomi och arbetsmarknad. Journalistik i förändring. R. n. 4. Stockholm, Svensk Informations Mediecenter.

Hägglund, P. (2001). Företaget som investeringsobjekt: hur placerare och analytiker arbetar med att ta fram ett investeringsobjekt. Stockholm, EFI.

Höök, P. (1999). "Ledarskap som okontrollerbar sexualitet". Osynlig företagsledning. S.-E. Sjöstrand, M. Tyrstrup, J. Sandberg. EFI och Studentlitteratur

Jackall, R. (1988). Moral Mazes. The World of Corporate Managers. New York, NY, US, Oxford University Press.

Jansson, A. (2002). Mediekultur och samhälle: en introduktion till kulturteoretiska perspektiv inom medie- och kommunikationsvetenskap. Lund: Studentlitteratur

Jerslev, A. (2002). "Autenticitetsstrategier i Robinson Ekspeditionen 2000." Mediekultur (34).

Kallifatides, M. (2002). Moderna företag och omoderna företagsledare. Stockholm, EFI.

Kallifatides, M. och P. Petrelius Karlberg (2004). "Den tafatte". Det oavsedda entreprenörskapet. D. Ericsson. Lund, Academia Adacta.

Kamprad, I. (1998) Historien om IKEA: Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull. Stockholm: Wahlström och Widstrand.

Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation. New York, Basic Books.

Karlsson, A. (1991). Om strategi och legitimitet: en studie av legitimitetsproblematiken i förbindelse med strategisk förändring i organisaioner. Lund, Lund Univ. Press

Karlsson Stider, A. (2000). Familjen och Firman. Stockholm, EFI.

Kelley, H. H. (1972). "Attribution in social interaction". Attribution: Perceiving the Causes of Behavior. E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley et al. Morristown, General Learning Press.

Kets de Vries, M. (1984). The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management. New York, International University Press.

Kets de Vries, M. (1993). Leaders, fools and impostors: essays on the psychology of leadership. San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Khurana, R. (2002). Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs. New York, Princeton University Press.

Kjaer, P. och T. Slaatta (2007). Mediating Business: The Expansion of Business Journalism. P. Kjaer och T. Slaatta. Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

- Koontz, H. (1980). "The Management Theory Jungle Revisited." Academy of Management Review **5**: 175-187.
- Kotter, J. (1982). The General Managers. New York, The Free Press.
- Larsson, L. (2005). Upplysning och Propaganda: Utveckling av Svensk PR och Information. Lund, Studentlitteratur.
- Layton, C. (2003) "Ignoring the Alarm". American Journalism Review. **25** (2):20-29
- Lind, G., E. Lundbom, G. Ström (2004). Bra Puljitet! Att förstå och tolka medierna. Stockholm, Ekerlids Förag.
- Lindqvist, M. (1996). Herrar i näringslivet. Om kapitalistisk kultur och mentalitet. Stockholm, Natur och Kultur.
- Lindqvist, M. (2001). Is i magen. Om ekonomins kolonialisering av vardagen. Stockholm, natur och Kultur.
- Löfgren-Nilsson, M. och M. Öhlin (2006). Ekonomijournalisten - vem är det? Stockholm, SNS Medieforum.
- Maccoby, M. (1982). Ledaren. Malmö, Liber Förlag.
- March, J. G. och P. J. Olsen (2004). The Logic of Appropriateness. Oslo, University of Oslo.
- March, J. G. och H. A. Simon (1958). Organizations. New York, John Wiley & Sons.
- Marshall, J. (1984). Woman Managers. Travellers in a Male World. Chichester, Wiley.
- McCartney, H. (1987). "Applying fiction conflict situations to analysis of news stories." Journalism Quarterly **64**: 163-170.
- McLuhan, M. (1964). Understanding Media: the extension of man. New York, McGraw-hill.
- McManus, J. H. (1994). Market-Driven Journalism. Let the Citizen Beware? Thousand Oaks, Sage.
- Meindl, J. R., S. B. Ehrlich, J.M. Dukerich (1985). "The Romance of Leadership." Administrative Science Quarterly **30**(1): 78-102.

- Merrin, W. (2005). Baudrillard and the Media - A Critical Introduction. Cambridge, Polity Press.
- Messaris, P. (2001). "Visual Culture". Culture in the communication age. J. Lull. London, Routledge.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York, Harper & Row Publ.
- Mårtensson, B. och H. Lindhoff (1998). "Stat, marknad, kris. Nyhetsjournalistik om ekonomi under 1990-tal och 1930-tal." Nordicom-Information 20((1-2)): 65-79.
- Nachemson-Ekwall, S. och B. Carlsson (2004). Guldregn: Sagan om Skandia. Stockholm, Bonnier fakta.
- Pallas, J. (2007). Talking Organizations. Corporate Media Work and Negotiation of Local Practices. Uppsala, Uppsala University, Department of Business Studies.
- Perrow, C. (1972/1986). Complex Organizations - A Critical Essey. New York, NY, McGraw-Hill.
- Petersson, O. och I. Carlberg (1990). Makten över tanken. En bok om det svenska massmediesamhället. Stockholm, Carlssons
- Petersson, O., M. Djerf-Pierre., J. Strömbäck, L. Weibull (2005). "Mediernas integritet". Demokratirådets rapport. Stockholm, SNS Förlag.
- Petrelus Karlberg, P. (2003). Kvinnor i koncernstyrelser. Nomineringsdiskussioner och beslut 2003. Stockholm, EFI och SNS Förlag.
- Petrelus Karlberg, P. (2006). In search of personality. The mediatization of top executives and construction of parallel selves. Paper presented at EGOS 2006. Bergen Norway.
- Pettigrew, A. M. (1985). The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Padstow, T.J. Press Ltd.
- Pfeffer, J. (1992). Managing with Power: Politics and Influences in Organizatios. Boston, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. och G. R. Salancik (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, Harper & Row.



Pollock, T. G. och V. Rindova (2003). "Media Legitimation Effects in the Market for Initial Public Offerings." Academy of Management Journal. **46** (5): 631-642

Postman, N. (1985). Amusing ourselves to death: A Public Discourse in the Age of Show Business. New York, Viking.

Rein, I., P. Kotler, och M. Stoller. (1997). High Visibility. The Making and Marketing of Professionals into Celebrities. Chicago, NTC Business Books.

Rindova, V., T. G. Pollock, M. L. A. Hayward (2006). "Celebrity Firms: The Social Construction of Market Popularity." Academy of Management Review **32**(1): 50-71.

Sabato, L. (1991). Feeding Frenzy. How Attack Journalism has Transformed American Politics. New York, The Free Press.

Sahlin-Andersson, K. och L. Engwall (2002). "Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge." The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources. Sahlin-Andersson, K. and L. Engwall. Stanford, Stanford University Press.

Sahlstrand, A. (2000). De Synliga. Nyhetskällor i svensk storstadsmorgonpress. Stockholm, JMK/Stockholms Universitet.

Salancik, G. R. och J. R. Meindl (1984). "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control" Administrative Science Quarterly. **29**(1984):238-254

Sandberg, J. (1999). "Konstruktioner av socialkonstruktionism". Osynlig företagsledning. S.-E. Sjöstrand, J. Sandberg and M. Tyrstrup. Stockholm, EFI.

Schultz, W. (2004). "Reconstructing Medialization as an Analytical Concept". European Journal of Communication. **19**(1): 87-101

Sevón, G. (2003). "Ledarskap som drama." Aderton kommentarer om ledarskap. S. Karlsson, Stockholm, Finska Akademin.

Sevón, G. (2004). "Företagets publika föreställningar." Emotioner och värderingar i näringslivet. G. Sevón and L. Sjöberg. Stockholm, EFI Förlag.

Sjöstrand, S.-E. (1995). "Towards A Theory of Institutional Change". On Economic Institutions. Theory and Applications. J. Groenewegen, C. Pitelis and S.-E. Sjöstrand. Hants, UK, Edward Elgar Publishing Limited.

- Sjöstrand, S.-E. (1997). The Two Faces of Management: The Janus Factor. London, International Thomson Business Press.
- Sjöstrand, S.-E. (1998). "Företagsledning". Organisationsteori på svenska. B. Czarniawska. Malmö, Liber Ekonomi.
- Sjöstrand, S.-E. (2004). "Om vertikala och horisontella organiseringsprocesser i företag". Redovisningens teori, praktik och pedagogik: en vänbok till Lars Östman. Lind and Schuster. Stockholm, Handelshögskolan i Stockholm.
- Sjöstrand, S.-E. och I. Holmberg (1992). Företagsledning bortom etablerad teori. Lund, Studentlitteratur.
- Sjöstrand, S.-E. och P. Petrelius (2002). Rekrytering av koncernstyrelser. Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter. Stockholm, EFI och SNS Förlag.
- Sjöstrand, S.-E., M. Tyrstrup, Jörgen Sandberg, Eds. (1999). Osynlig företagsledning. Lund, Studentlitteratur.
- Slaatta, T. (2003). Den norske medieorden: Posisjoner og privilegier. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- Slater, R. (1999). Jack Welch and the GE way. Management insights and leadership secrets of the legendary CEO. New York: McGraw-Hill
- Smircich, L. och G. Morgan (1982). "Leadership: The Management of Meaning." The Journal of Applied Behavioural Science **18**: 257-273.
- Sommardal, G. (1997). "Konturer av ett genresortiment; massmedialiseringen av medvetandet och kommersialiseringen av massmedierna". Medialiseringen av Sverige. Björnsson, A. och P. Luthersson. Stockholm, Carlsson.
- Stenström, E. (2000). Konstiga Företag. Stockholm, EFI.
- Steward, R. (1967). Managers and Their Jobs. London, MacMillan.
- Steward, R. (1982). Choices for the Manager. A Guide to Understanding Managerial Work and Behaviour. Maidenhead, McGraw-Hill.
- Strömbäck, J. (2004). Den medialiserade demokratin. Om journalistikens ideal, verklighet och makt. Stockholm, SNS Förlag.

- Sundin, A. och S.-I. Sundqvist (2002). Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag: 2002-2003. Stockholm, DN Förlag
- Sveiby, K.-E. (1994). När Kunskap är Makt. Ledarskap och Strategi i Informationsföretaget Affärsvärlden åren 1975-1983. Stockholm, Akademikertryck AB.
- Södergren, B. (1992). Decentralisering: förändring i företag och arbetsliv. Stockholm, EFI.
- Taylor, F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York, Harper & Row.
- Tengblad, S. (2000). Verkställande direktörer i arbete. GRI Göteborg.
- Thompson, J. (1995). The Media and Modernity. A Social Theory of the Media. Stanford, CA, Stanford University Press.
- Thurén, T. (1988). Ljusets riddare och djävulens advokater. En bok om den journalistiska yrkesrollen. Stockholm, Tidens Förlag.
- Tyrstrup, M. (1993). Företagsledares arbete. En longitudinell studie av arbetet i en företagsledning. Stockholm, EFI.
- Tyrstrup, M. (2005). På gränsen till fiasko: om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet. Lund, Studentlitteratur.
- Wade, J. B., J. F. Porac, T. Pollock, S. Graffin. (2006). "The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance." Press Academy of Management Journal 5(4): 643-660.
- Wahl, A. (1992/2003). Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilingenjörer och civilekonomers karriärutveckling. Lund, Studentlitteratur.
- Wahl, A., C. Holgersson, P. Höök, K. Regnö, S. Linghag. SOU (2003:16). Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser. Stockholm, Firitzes.
- Wahl, A., C. Holgersson och P. Höök (1998). Ironi och sexualitet. Om ledarskap och kön. Stockholm, Carlssons förlag.
- Wahl, A., C. Holgersson, P. Höök, S. Linghag (2001). Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön. Lund, Studentlitteratur.

- Weber, M. (1905/1997). Den protestantiska etiken och kapitalismens anda. Lund, Studentlitteratur.
- Weber, M. (1910/1938). Ekonomi och Samhälle. Förståelsesociologins grunder 1. Lund, Sverige, Argos.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Widerberg, K. (2002). Kvalitativ forskning i praktiken. Lund, Studentlitteratur.
- Von Wright, G. H. (1987/2000). Vetenskapen och förnuftet: ett försök till orientering. Stockholm, Bonnier.
- Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. Upper Saddle River, Prentice Hall
- Ödman, P.-J. (2004). "Hermeneutik och forskningspraktik". Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen. B. Gustavsson. Lund, Studentlitteratur.
- Östman, L. (1993). "De vertikala och horisontella styrprocessernas betydelse för den ekonomiska effektiviteten." Redovisningens roller. L. A. Samuelson och L. Östman. Stockholm, EFI.

## ARTIKLAR OCH TV-INSLAG

<b>Aftonbladet</b>	20020503 Deras öknamn – rena medeltiden
20020624 Ung och lovande, vad kommer sen	20020501 Deras årslöner- 550 miljoner kronor
20020628 Så mycket tjänar andra toppar i samhället	20020419 Grattis ...Olof Johansson
20020618 Klirr i kassan för Persson	20020409 Blir som en Igel – på konkurrenterna
20020608 Dukat för blommig kändisfest i kväll	

20020327 Telia + Sonera Nu fattas bara en ny vd

20020327 Telia + Sonera Telias kurs föll som en sten i går – men på sikt kan det bli en bra affär

20020326 EM-hjälte kan bli ny Telia-VD

20020325 Telia nära en finsk storaffär

20020325 Telia har sökt en partner i flera år

20020317 Miljardären som är regeringens favorit

20020311 Grattis Marie Ehrling

20020311 De tio mest inflytelserika kvinnorna i svenska företag

20020306 Nu vill (nästan) alla direktörer prata med regeringen

20020301 Finska Sari är Europas vassaste affärskvinna

20020220 Pensionsaffärerna

20020216 Telia gav Nivert nästan en miljon i bonus – trots rekordlåg kurs

20020213 Kolla, djur styr ditt år

20020213 Kungen godkänner sina egna utgifter

20020112 De tjänar mest av direktörerna

20011229 Februari

20011215 Restskatt eller återbäring? Här är kändisarnas skattebesked

20011127 Så mycket tjänar svenska kändisar

20011124 Befria mobilen

20011110 Buskul, Nivert?

20011108 Telias vinst: 2,5 miljarder kr

20011027 När jag bodde i lägenhet

20011017 Både män och kvinnor måste skjuta på karriären

20011016 Telia i storaffär med Flextronics

20010917 De bryter gubbväldet

20010909 Anrell Gud och hans pärm

20010904 ABC- då blir det nog succé

20010901 Varsågod, Telia – här är protesterna

20010831 120 000 rasar mot Telia

20010831 Så mycket hjälper barnen till hemma

20010829 Skamlöst Abonnemangspriset 52 procent högre – på sju månader

20010824 Du kan tjäna 1000-lappar på priskriget

20010817 Telias vinst ökade men aktien föll

20010814 Kvinnliga chefer lär sig gråta

20010724 Det är kvinnorna som tar över när det krisar

20010629 Kvinnor kan

20010628 Telia får nej – igen

20010622 –Jag vill visst klättra

20010609 På ett år försvann 90 miljarder

20010602 Nu är det tjall på linjen – igen

20010530 Telia på väg mot storaffär

20010530 Tummen upp för nordisk telejätte

20010526 Telias kurs är underligt hög

2001052 Telia vill shoppa danskt

20010404 Telia mot Post – och telestyrelsen - nu i länsrätten

20010325 Hej då gubbar – nu tar vi över!

20010309 Om veckans lågtryck och högtryck

20010308 Det är faktiskt männen det är synd om

20010305 Grattis Marianne Nivert

20010302 Ett ögonblick...Marianne Nivert

20010228 Stora kvinnor

20010228 Jämställda Jämtland

20010221 Dagens fråga: Är Marianne Nivert bra för Telia

20010220 Nivert – vd:n som sitter fint för Telia

20010212 Kungahuset i fräck nätkupp

20010126 Teliakontrakt gav Niverts man miljoner

20010112 Drottning Telia har fått sin revansch

20010112 Veckans lågtryck och högtryck

20010111 Nya underklassen jobbar per timme

20010109 Nu slår vi våra påsar ihop

20010109 Bra jobbat, Telia – Samarbete bättre än överklaganden

20010108 Alla vinner på Telia-affären

20010108 Telejätten bygger nytt mobilnät med värsta konkurrenten

20010108 Extra upplaga de fattiga och rika

20010105 Sverige tappar på mobilbråket

20010104 Telia höjer avgiften för teleabonnemanget

20010103 Sara – årets kvinna

20001222 Om veckans lågtryck och högtryck

20001220 Folkaktien Telia

20001219 ...men tänk om PTS har fel och Telia rätt?

20001219 Telia: Vi var för duktiga

20001217 3G-licenserna Telia åkte ut i första ronden

20001205 Skattevinnarna – och förlorarna

20001120 Så mår Sverige nästa år

20001128 Här är hela inkomstligan

20001124 Telia får bäst betyg

20001025 Folkaktien upp 23 procent

20001021 120 000 betalar sig förbi vårdkön

20001019 När rönnbären äts upp och aktierna lövas av

20001012 Hon tar över Telia

20001011 Jag har haft väldigt ont

**Aktuellt/A-ekonomi**

20001011 Karkavhopp (3)

20001013 Teliaavhopp (2)

20001109 Teliarapport (1)

20001216 Mobilnät (2)

20001218 Telia –SN pk (1)

20001221 Telia-papper (1)

20010105 Telia (2)

20010108 TeliaNetcom (5)

20010219 Telia (8)

20010301 Dagens siffror (2)

20010304 Telia (3)

20010509 Telefonmarknaden (1)

20010510 Telia (6)

20010611 Rykten (1)

20010627 3G-licens (4)

20010816 Telia (2)

20010828 Telia (1)

20010906 Lilla löpsedeln (1)

20011018 gprs (2)

20011029 Telia (2)

20011107 Teliarapport (2)

20020208 Telia (3)

20020209 Teliakris (1)

20020219 Teliakritikny (1)

20020326 Telia (3)

20020408 Telia (2)

20020506 Telia (2)

20020507 Telianivert (1)

### **Dagens Industri**

20001011 Telia söker ny VD externt

20001011 Nivert började som teledirektör i Göteborg

20001011 Nivert tar över efter Kark

20001011 Nivert bästa lösningen just nu

20001012 Det har tagit på krafterna

20001012 Veteran från Ericsson hetaste namnet för Telia

20001013 Besvikelse orsak till Geijers avhopp

20001013 Teliabolag ska säljas ut i klump

20001014 Nytt avhopp i Telia

20001016 Svarta rubriker slår mot Telia

20001025 Äntligen upp för Telia

20001025 Men fibernätet är försenat

20001030 5 miljarder bjuds för del av Telia

20001110 Rapport med ljuspunkter

20001110 Telia klarade provet aktien höll emot

20001111 Rosengrens dreamteam: Telia,  
Telenor och Sonera  
20001117 Ingen brådska med ny Telia-VD  
20001122 Netcom särnoterar inte  
mobiltelefonin  
20001127 Marianne, jag blir din för 5000  
20001129 Efterfrågan på bredband enorm  
20001130 Segrarna i 3G-kriget  
20001202 Statens företag skattar mest  
20001208 Ny SSAB-chef inte klar  
20001218 Kris för Telias lönsamhet  
20001218 Nivert tänker inte avgå  
20001218 Telia i nytt angrepp på PTS  
20001218 Wallenbergarnas Investor –  
Telias räddare i nöden  
20001219 Telia angriper medtävlade  
20001220 Debatt: Häng inte läpp  
Marianne Nivert!  
20001228 Folk i farten: Humor bra  
chefs vapen  
20001228 Osäkra siffror i nykomlingarnas  
3G-kalkyler  
20001229 Folk i farten: Flitiga spaltfyllare  
2000  
20001229 Elva börsbolag saknar ordinarie  
VD  
20010102 Drömrubriker 2001  
20010105 Telia anklagar PTS för fel  
20010108 Telias överklagan till PTS idag  
20010108 Investor pressat av samarbetet  
20010109 Telia-Netcom tar initiativet  
20010109 Smart Stenbeck!  
20010109 Niverts revansch  
20010109 Bäddat för bråk  
20010110 Börsvärdet sjönk med 175  
miljarder  
20010110 Full pott för Telia  
20010112 Stark avslutning på telekom  
20010112 Omstuvning av Telia stoppar  
särnotering  
20010214 Telia gör reavinst på  
Brasilienförsäljning  
20010115 Teleaffären var klar före nyår

20010215 Telekom faller tungt  
20010219 Lunch klen tröst för småägare  
20010219 Nivert sitter kvar  
20010219 Starkt fjärde kvartal av Telia  
20010219 Det var jobbet eller livet  
20010220 Tveksam signal från Telia  
20010124 Telia får ny GSM-licens i  
Danmark  
20010212 När Joans Birgersson gick på  
dagis  
20010214 Nivert säljer i Brasilien  
20010215 Telekom faller tungt  
20010219 Det var jobbet eller livet  
20010220 Lunch klen tröst för småägarna  
20010220 Tveksam signal från Telia  
20010221 Godkänt Telia  
20010221 Anders Ullberg blir ny VD för  
SSAB  
20010301 Nivert spår förseningar av 3G  
20010302 Nivert i mäktigt sällskap  
20010302 Ahlenius hjälte för kvinnor som  
vill upp  
20010303 Nivert nobbar Ericssons system  
20010305 Nivert mäktigaste kvinnan  
20010307 Niverts norska 3G-revansch  
20010308 Fullt hus trots it-baksmälla  
20010308 21 gamla statsråd har plats i  
bolagsstyrelserna  
20010308 Sverige sämre för kvinnorna  
20010310 Folk i farten: X bar  
20010313 Nivert öppnar dörren för  
Telenor på nytt  
20010320 Telia högt värderat  
20010324 Ledarens stil avgör företagets  
profil  
20010327 Botten är nådd  
20010329 Telia i storaffär med Industri  
Kapital  
20010330 Telia ökar tempot i  
bredbandsanslutningen  
20010330 Industri Kapital tar över bolag  
från Telia

20010405 EU-ministrar avvisar gemensamma teleregler	20010606 Oviss dragkamp om Eniro
20010406 Nya krafter får avgöra ödesfrågor i Telia	20010607 Tormod på nya friarstråt
20010406 Näringslivet slipper kraven för samarbete vid Östersjön	22010608 Det är mobilkunderna som lockar
20010407 Festfixarens drömgäster	20010608 Det börjar med Sonera
20010407 Skvallret en bransch i sig	20010613 Nivert överraskad av VD- karusellen i Sonera
20010407 Näringslivet festar för miljoner	20010628 Telia förlorade kamp om 3G- licens i rätten
20010412 Nivert: Vi måste växa snabbare	20010704 Kurt Hellström årets spaltfyllare
20010417 Telia bästa börsjätten	20010721 Niverts nätverk
20010418 VD-karusellen fortsätter snurra	20010725 Guldsits för Telia
20010419 Nordisk mobilfusion kommer allt närmare	20010728 25 år som förändrade Sverige
20010419 Bra med nytt blod i bolagsstyrelserna	20010815 Nivert favorit i fokus
20010423 Kurslyft hotar Telia	20010816 Telia har offrat marginaler för tillväxten
20010510 Telias lärdom på börsen: Nu gäller det vinst	20010817 Telia nere på botten
20010510 Vinstras för Telia	20010817 Besvikelse över lönsamheten
20010511 Marknaden tvivlar på Niverts strategi	200108018 Telia bra på allt längre sikt
20010515 Nivert möter Wall Street	20010824 Telia startar priskrig om mobilkunderna
20010519 Telefusioner, var god dröj	20010825 Periskopet
20010519 Näringslivets berg – och dalbana	20010829 PTS granskar Telias chockhöjning
20010521 Telia smyger ut miljardaffär	20010831 Telia vill åt Soneras ägande i Baltikum
20010525 Teia på väg snuva Telenor	20010904 KF startar egne bank
20010525 Telia tiger om Tele Danmark	20010904 Bara halva värdet kvar
20010526 Folket i farten: X bar	20010906 Striden om fasta nät hårdnar
20010526 Men Telia tiger om affären	20010908 Dyr dollar drabbar svenskt bistånd
20010526 Nivert i vinnarhålet	20010911 De står vid ett stup
20010529 Hon vill betala nordiska uppköp med Telia-aktier	20010915 Här är ditt liv, Juttan!
20010529 Sonera en bättre partner	20010915 Konkurs för hjälplöst Enitel
20010529 Sonera bäst för Telia-aktien	20010918 Nöjda kunder= nöjda aktieägare
20010530 Nivert säger nej till tvångssänkning	20010918 Jag vill inte bli städtant
20010530 Nu kan Nivert öka tempot	20010919 Priskriget fortsätter
20010531 Riksdagsläckor pressar Telia	20010920 Periskopet
20010531 Det finns politisk kraft i en statlig folkaktie	20010922 Sverige sämst i EU
20010605 Telias SOL i moln	20010922 Näringslivshöjdare ska lotsa kvinnor till toppjobb
	20010922 Periskopet
	20011010 Nivert: Lyckat i Ryssland



20011011 Rusning till rysk IT-dag  
20011015 Aspiranter för slakt  
20011016 Flextronics tar över  
20011018 Nivert ser uppsving för videokonferenser efter USA-dåd  
20011019 Nivert: Köparen viktigare än priset  
20011020 Jag tror att varje dag är min sista  
20011023 PTS avfärdar kritik från Nivert  
20011024 Telia vill ha med facket på Flextronicsaffären  
20011025 Nivert pekas ut som tänkbar efterträdare till Ramqvist  
20011025 Telia backar från prishöjningen  
20011025 En av dem kan axla Ramqvist mantel  
20011027 Potentialen är enorm  
20011030 Börsen godkände Niverts miljardaffär  
20011030 Flextronics måste putsas på sitt rykte efter Teliaaffären  
20011106 Vem vill köpa en portal  
20011107 Lönsamheten i fokus hos Telia  
20011107 Stark rapport från Telia  
20011108 Skenande förlust i problembolag  
20011108 Lönsamhet nästa  
20011119 Telias norska hopp  
20011222 Julperiskopet  
20011122 Sökes: Kvinnor till toppen  
20011122 Rakt på sak: glastak ska krossas med kunskap  
20011126 Telia säljer polska Netia  
20011127 Mobilinvesteringarna tar fart först om ett halvår  
20011128 Utförsäljning lyfte Eniro  
20011207 Näringslivets höjdare blåsta på Nobelfesten  
20011207 Gruppen som ska rädda Näringslivsverige  
20011207 Regeringen kan avgöra flyttströmmens riktning

20011208 Så ska företagen stanna kvar  
20011208 Maten ska komma inifrån  
20011220 Chefernas tunga medieår  
20011222 Periskopet  
20011227 Här är Ericsson favorit  
20020107 IT-bolag, verkstad och banker troliga köpobjekt  
20020110 Därför dröjer Telias strukturaffär  
20020114 "Birger" vägrar lämna tronen  
20020117 Konkurs nära för Teliabolag  
20020119 Skuggan som förföljer Telias VD  
20020122 Comdex-generalen kritiserar Hellströms avhopp  
20020122 Dubbel blåsning för Telias aktieägare  
20020123 Mobilfesten snart över  
20020123 Nivert vill chockhöja bredbandspriser  
20020123 Bredbandsbolaget höjer priset  
20020124 Läsarna rasar mot Niverts prishöjning  
20020124 Danska siffror stöder Telias teori  
20020124 Vi håller rmed dig, Nivert  
20020126 Telenor-Tormod slutar  
20020126 Debatt: PTS betalas inte bara av Telia  
20020202 Ibland känner jag mig som en narr  
20020204 Användarna kräver billigt bredband  
20020204 Debatt: Marianne Nivert gör rätt som höjer priset på bredband  
20020208 Mobilverksamheten tynger Telia  
20020209 DI för 25 år sedan  
20020209 Rosengren: Bolaget är väl rustat  
20020209 Nivert talar för döva öron  
20020212 Trög start för GPRS pressar operatörer

20020213 Kungen attesterar sina egna räkningar

20020216 Telia-Nivert blir italiensk nätgrossist

20020218 Niverts ögonsten rör upp känslorna

20020219 Telia förblir en nitlott

20020221 Näringslivet viskar

20020223 Periskopet

20020226 Grattis till dem som ser kompetens

20020227 British telecom sänker bredbandspriset

20020228 Hon är Europas främsta affärskvinna

20020228 Nivert snyggas till Telia inför sorti

20020228 Och jakten på en efterträdare pågår

20020301 Telekalkylen håller inte

20020301 Tuff utmaning för ny börs-VD

20020302 Han tackar nej till Telia

20020304 Man måste vara realistisk

20020306 Månsson läsarfavorit som ny Telia-VD

20020306 Telia: Det var ett vanligt rån

20020307 Nivert är chockad

20020307 Nivert upprörs av ryska maffiametoder mot journalist

20020308 Svenska företag ska bli etiska föredömen

20020309 Giftgrodan som petade Nivert

20020309 Företagsetik ligger inte inom regeringens ansvar

20020312 USA-smäll hotar Telia

20020313 Het vår för stämmorna

20020313 Telia klarar konkurs i Williams

20020316 Periskopet

20020319 Styrelseproffs på nya och gamla stolar

20020320 Stinn plänbok ger Telia läge för köp

20020321 Telia ger inte upp i Polen

20020326 Storaffär som ger Telia en ny VD

20020327 Staten ska inte vara på börsen

20020327 Analytiker kritiska mot affären

20020327 Politikerna fick hålla sig i bakgrunden

20020327 Koponen fick inte bli koncernchef

20020327 Glatt i Finland – surt i Sverige

20020327 Upplägget steg för steg

20020328 Nivert vill ha mjuk fusion

20020328 Hintikka van vid storstädning

20020328 Nivert och Rosengren hölls utanför fusionsplaner

20020405 Niverts efterträdare gör entré om tre veckor

20020408 Anders Igel ny VD i Telia

20020408 Igel bra val för Telia-Sonera

20020410 Nya Telia vill ha mer

20020411 Dagens citat

20020418 Nivert släcker törsten

20020419 100 fanfarer för företagen

20020423 Telia smög ut resultatet i förväg

20020424 Slut på tillväxten

20020424 Telia sjunker allt djupare

20020424 Giriga regeringar bakom telekomkrisen

20020425 Igels kostnadsgnet ett lyft för Esselte

20020504 Igel till Telia 1 juli

20020504 Kvinnor har nyhetsvärde

20020506 Peggy Bruzelius i topp bland kvinnorna

20020506 Telia måste dra ner ytterligare

20020507 Stenbeck är starkaste varumärket

20020507 Pressade mobilpriser sänkte Teliaktien

20020507 Nivert starkt varumärke i Telia

20020508 Övermogna telebolag

20020508 Telia har tiden på sin sida

20020511 Vinnare på Framfab

20020511 Debatt: Pengarna i hand och hyra i förskott  
20020525 Festivalen tillfälle för Estland  
20020529 Miljardsmäll hotar Telia/Soneras 3G  
20020606 Aktiespararna tappar medlemmar  
20020607 Börsen har ingen koll på blankarna  
20020607 Telia omförhandlar inte fusionsavtalet  
20020608 Ericsson renodlar men fortsätter falla  
20020625 Trött på att bli jagad  
200206026 Låt bästa konkurrensmyndigheten vinna!

#### **Svensk Damtidning**

Nr 7 2001 "Mamma lärde mig att vi flickor är bäst"  
Nr 3 2002 "Min man är en festprisse - själv åker jag hem tidigt"

#### **Svenska Dagbladet**

20001012 Karks dagar var räknade  
20001012 Pressat Telia går på chefsjakt  
20001012 Nivert träder in för Kark  
20001012 "Inte lönt satsa på USA-markanden"  
20001014 Toppchef lämnar sargat Telia  
20001014 Ännu en toppchef går från Telia  
20001024 TALARPRISET  
2000 1027 VD-förändringar 2007  
20001110 För en gång skull undvek telebolaget Telia att komma med överraskningar  
20001119 MARIANNE NIVERT OM: Marianne Nivert  
20001123 TORMOD HERMANSEN  
Nya kostymen ska hjälpa norske VD-n sälja Telenor  
20001128 Rapport: B2xpress

20001129 Bara Wallenberg gav Bäckström medhåll  
20001129 Telias framtid spås bli god  
20001212 FÖRENINGSSPARBANKEN Konkurrenter bjuds in i ny Internetsatsning  
20001217 Licensnej dråpslag för Telia  
20001218 ANALYS/3G-NÄTEN Klientförtroende för Telia  
20001219 Spara pengar på kursfallet Statens förlorade 14,7 miljarder  
20001219 Hela Telia i uppror  
20001222 BREDBAND Telia söker radiolicens  
20010105 LICENSPROCESSEN Telia värvar Carlsson i kampen mot PTS  
20010109 APROPÅ TELIA/NETCOM-ALLIANSEN Bolagens olikheter kan innebära en fördel  
20010120 3G-byggare får ny chef  
20010122 Inkomstklyftorna i Sverige blir allt större  
20010122 A-listan  
20010126 Ovanligt många lediga VD-jobb  
20010129 Krönika Årsbarn från 1801 lever än  
20010129 Ericsson hetare än dess vd  
20010217 KRÖNIKA ASA - en klubb för oss tillfälligt sorglösa  
20010219 Veckan  
20010220 Telia, det avhånade och otursförföljda folkbolaget  
20010220 Teljaaaaaa!  
20010302 Telia  
20010305 Det blev Telias VD Marianne Nivert som fick utmärkelsen  
20010305 Nivert årets affärskvinna  
20010306 Nivert imponerar även på amerikaner  
20010308 Ungdomens källa i Telia  
20010313 Telia

20010321 Vem vågar utmana Jämo om ny för Telia

20010321 APROPÅ PENNINGPOLITIK Gör inte samma miss igen Bäckström

20010321 Telekombolagen söker ny guldkalv

20010328 Den energiske Carlgren

20010402 I korthet

20010406 Känns det inte konstigt för dig att gå till Telia?

20010426 Mobilnyheterna i topp

20010507 Turbulent år för Telia

20010511 När det går tungt för konkurrenter

20010511 Även om Teliaaktien fortfarande ligger lågt

20010511 "Jag är rätt nöjd med vårt resultat"

20010512 Gör något roligare än äga Telia

20010517 Ny telefusion kan hota Telia

20010521 Telia förlorare när världsindex ändras

20010526 Telia behöver en partner

20010529 Nivert vill handla med Telias aktier

20010530 Riksdagens näringsutskott har till sist förstått

20010531 APROPÅ TELEFUSIONEN Ändamålet helgar medlen

20010605 Sverige håller snabbt på att förändras

20010608 Skanska värvar SJ-topp

20010612 APROPÅ TELIA/SONERA Cheferna är största hotet mot fusionerna

20010614 Riksdagen beslutade igår att staten ska kunna minska sitt ägande i Telia

20010628 Telia får ingen egen 3G-licens

20010630 Antalet kvinnliga verkställande direktörer har ökat

20010702 Beslutet att inte ge Telia licens

20010704 Hela VD-havet stormar

20010716 Telekom fortsatt i fokus

20010717 Telia överklagar inte licensbeslutet om 3G

20010813 Marianne Nivert

20010817 Varför lämnar du VD-jobbet

20010817 Nivert nöjd med Telias tillväxt

20010821 Swanberg Folkligt värre Här är de nya heta fp-kandidaterna

20010829 Telia höjer priset på abonnemang

20010904 Brokig trio skapar bank

20010904 Kommentarer till bildandet av Coop Bank

20010906 Till monopolisternas försvar

20011003 Kvinnorna som vågar stå för sig själva

20011010 VD-rollen förändras i lågkonjunktur

20011012 Internet ute ur bilden när det gäller fräscha affärsidéer

20011018 Rapporter

20011022 "De är lika pinsamma som småflickor"

20011023 Väntad förlust för Sonera

20011030 ANALYS/RENODLING Telia grundar för köprunda

20011102 Tele Danmark öppnar för affär med Nivert

20011108 Hela koncernen (tredje kvartalet) Telia starkt i hela landet

20011122 Subtila hinder för kvinnor

20011122 Näringsstoppar med mål att få in kvinnorna

20011224 Alla får klappar

20020116 Göteborg värd för Nordens Comdex

20020118 Talare hoppar av från Comdex

20020123 Våga misslyckas, manade Carl Bildt  
20020123 Vad tänkte Hellström, Johansson och Nivert  
20020124 Företagsdoktor. Städgumma. Samma jobb. Vem vill du vara?  
20020126 Angrepp på Sverige och näringsministern  
20020205 Klart nej till dyrare bredband  
20020207 Osäker framtid för Telia  
20020209 Telejätten minskar investeringarna 25 procent för att lyfta resultatet  
20020216 Teliachefer delar på 30 miljoner  
20020217 Bredbandsoperatörer vill höja priserna  
20020219 Investors ledning träffade Persson  
20020219 Tabell arvoden  
20020306 Telia behöver kompetent vd  
20020308 Statsminister Göran Persson och fem av hans ministrar mötte näringslivets toppar  
20020308 Åtta börs-VD:ar av 298 är kvinnor  
20020314 Telia International Carrier kämpar mot förlusterna  
20020314 Teliachefen Marianne Nivert utsågs på onsdagen till året ekonomikvinna  
20020318 Tabeller  
20020318 Betalar mest i skatt  
20020319 Nivert in i SSAB:s styrelse  
20020320 Den osexiga makten  
20020326 Minus väger tyngre än plus i Telias fusion  
20020327 Prishöjning på bredband glädjer Teliakonkurrenter  
20020327 Efter ett intensivt arbete in i det sista blev det igår klar

20020327 Fusionsbudet fick Telias aktie att rasa  
20020328 Teliachefen övertygad om återhämtning för aktien  
20020330 Fåtal kvinnor i styrelsekarusellen – 30 av 37 ny nominerade styrelseledamöter är män  
20020330 Endast 27 av 268 nominerade ledamöter är kvinnor  
20020402 Nivert fick "bara" 5,5 miljoner kr  
20020404 Telejättar årets börsförlorare – Swedish Match, Autoliv och Electrolux i toppen  
20020406 Iskall reaktion på telefusion – Telias kurs har rasat efter presentation av affären  
20020409 Teliack för tummen upp...och så även analytikerna  
20020409 Telias frälsare eller en tuff slaktare? Anders Igel spår stora förändringar – många av de anställda kan bli tvingade att lämna företaget  
20020410 SCA segrar i börsens prognosliga – Näringsliv granskar: Så har företaget levt upp till sina löften de senaste fyra kvartalen - Ericsson  
20020411 Danmark först – sedan går Telia Sonera österut  
20020415 Komponenter Konsulter Mjukvara/hårdvara Nät Operatörer  
20020415 Operatörer Terminaler  
20020420 VD lyfter topplön utan vinstkrav  
20020422 Löneskillnaderna bland VD:ar...  
20020422 VD:ar vågar varken köpa eller sälja – Små förändringar av aktieinnehav i de egna bolagen  
20020422 Svanberg har låst 509 miljoner i Astra – Låskoncernens VD toppar listan över börs-VD:arnas innehav av aktier i det egna bolaget

20020422 Värde på aktieinnehav  
 20020423 Einar Lindquist sparkas efter  
 sju månader – Mobilsystemen får ny chef  
 20020424 Riskkapitalet snedfördelas  
 20020424 Telias vinst 500 miljoner  
 20020504 Anders Igel tar över Telia  
 20020506 Yrke: styrelseproffs – Maria  
 Lilja har tänkt om – hon vill börja kvotera  
 in kvinnor  
 20020506 Ska aktien orka över 30 kr  
 på Niverts sista rapport  
 20020507 Niverts värsta scenario  
 20020507 Telias försäljning når inte  
 målet  
 20020507 Hårdare tider väntarTelia  
 20020510 Café Svanmärkt  
 20020511 Telias avgående VD och  
 koncernchef Marianne Nivert har ökat  
 20020524 Tajt tidtabell för Nivert och  
 Telia – Affären med Sonera kan bli klar  
 först i juli  
 20020603 Veckan som kommer  
 20020613 Nivert möter motstånd i  
 Finland – ”Soneras värdering är för låg”  
 20020617 ...kvinnorna som går mot  
 strömmen  
 20020618 Styrelserna saknar mer än  
 bara kvinnor  
 20020618 Uppfinningsrikedomen är  
 stor när det gäller att skönmåla  
 20020628 Redovisningen Nivert  
 trollade bort stort vinstfall  
 20020628 Företagens redovisning  
 vållar strid  
 20020629 Kritiken mot Telia skakar  
 Nivert – ”Det är inte fråga om att  
 skönmåla några resultat”

#### **Veckans Affärer**

001016 på väg upp  
 001120 På väg upp  
 001204 Licensiering till döds

001204 Pratkvarnarna – Hotas av  
 verkligheten  
 001204 MAKT – De tystas gäng  
 001204 På väg upp  
 010115 Året som kommer 2001  
 010205 Uppsnappat  
 010219 TELEKOM – Telia har trumf  
 010219 TELEKOM – Galna gigantiska  
 glädjekalkyler  
 010219 Åh, vilket party  
 010226 En folklig kursrakat  
 010305 MÄKIGASTE  
 AFFÄRSKVINNORNA – låt munnen gå  
 010305 MÄKIGASTE  
 AFFÄRSKVINNORNA – Huka er gubbar!  
 010305 MÄKIGASTE  
 AFFÄRSKVINNORNA – På toppen till sist  
 010305 CHEFREDAKTÖREN:  
 Kvinnornas och andras dagar  
 010312 Kvinnomakt på Grand  
 010312 Läsarbrev  
 010319 Läsarbrev & debatt: Kvinnor,  
 män och Nivert  
 010423 På väg upp  
 010417 Uppsnappat  
 010514 På väg ner  
 010605 BÖRSEN: Värre än  
 Telenorfiaskot  
 010611 INTERNET: Slaget om stålarna  
 010611 Den perfekta chefen  
 010618 Revolutionen som kom av sig  
 010618 Bredbandsillusionen  
 010806 Telia bantar i skymundan  
 010820 På väg ner  
 010827 FIBERNÄT: Telias pengar i  
 sjön  
 010903 På väg ner  
 010917: ANALYS: TELIA – Ränderna  
 går aldrig ur  
 010917: SPECIAL: SVERIGES 500  
 STÖRSTA FÖRETAG – Grupp åtta  
 010924 Uppsnappat  
 011008 Fruktlös guldjakt

011008 På väg upp  
011022 NORDENS STÖRSTA BOLAG:  
På kollisionskurs  
011022 BREDBAND: Telias nya  
trumfkort  
011112 Uppsnappat  
011112 På väg upp  
011126 Uppsnappat  
011210 På väg upp  
011217 ÅRET SOM GICK: Bland  
tomtar och troll  
011217 TELEKOM - Vem tar vem?  
011217 SPECIAL: NÄRINGSLIVETS  
DRÖMREGERING - Sveriges hopp  
020114 BÖRSBOLAGENS  
KRONPRINSAR: Jakten på den perfekta  
direktören  
020114 Uppsnappat  
020121 INTERVJU: CHRISTINA  
JUTTERSTRÖM - Tillbaka från farmen  
020128 Uppsnappat  
020128 På väg ner  
020218 BÖRSKRÖNIKAN: Niverts  
miljardspel  
020218 TELIA OCH  
KONKURRENSEN: Stora kopparkriget  
020225 SPECIAL:  
BOKSLUTSTRIXANDET - Så friseras  
rapporterna

020225 SPECIAL:  
BOKSLUTSTRIXANDET - Vad är  
egentligen vinst?  
020304 RESULTATHETSEN: Vem vill  
bli kvartalskapitalist?  
020311 SPECIAL: 125 MÄKTIGASTE  
KVINNORNA - Spelet om VD-jobben  
020311 SPECIAL: 125 MÄKTIGASTE  
KVINNORNA - Inte rädd att flyga  
020318 Uppsnappat  
020402 På väg upp  
020402 BÖRSKRÖNIKA:  
Stormaktsvenska vingslag  
020402 CHEFREDAKTÖREN:  
Vingklippt kavaljer  
020408 PORTRÄTT: TAPIO  
HINTIKKA - Sanerare i Sonera  
020408 TELIA - SONERAFFÄREN:  
Bröllopsbesvär  
020415 SPECIAL: MAKTEN I BILD -  
Fångade i flykten  
020415 Uppsnappat  
020422 På väg upp  
020506 Uppsnappat  
020527 SPECIAL: SVERIGES 500  
STÖRSTA IT-FÖRETAG - Järngänget  
020527 SPECIAL: SVERIGES 500  
STÖRSTA IT-FÖRETAG - Till branschens  
försvar

## SUMMARY IN ENGLISH

### **Introduction to "The Medialization of CEOs"**

This study investigates the social construction of CEOs (Berger and Luckmann 1966) in their encounters with media. Accordingly, it operates within a research tradition on business executives, which has been continually developed over decades (Carlson 1951, Stewart 1967, Kanter 1977, Salancik and Meindl 1984, Sjöstrand and Holmberg 1992, Tyrstrup 1993, Lindqvist 1996, Holgersson 2003), but it also connects to research of recent years, concerning constructions of CEOs in media (Chen and Meindl 1991, Edström 2003, Kallifatides och Petrelius Karlberg 2004). The journalistic interest in businesses and the business world has increased significantly since the late 1970s (Grafström 2006). This is visible in an increase in the number of existing media (Petersson and Carlberg 1990, Grafström 2006), but also by the dissemination of business and economy news into the regular news sections (Hvitfelt and Malmström 1990, Lindqvist 2001, Hadenius and Weibull 2005). This new development within media originates partly in the increasing extent to which Swedes in general are now shareholders (Brodin et al 2000), and partly in the propensity of leading journalists and editors to pursue journalistic interests in a new area; the Swedish business world. In a media climate where the competition for audience attention is hardening, the tendency of journalism to personify its coverage becomes clearer, and increasingly more attention is given to CEOs (Grafström 2002, Layton 2003). In total, the senior managers that frequently appear and reappear in the news' headlines belong to a very limited group of top executives (Lind et al 2004). Yet, due to the increased media attention, CEOs of large, listed companies spend progressively more of their time on media relations (Tengblad 2000). In politics, one talks of a medialization of politics, i.e. how media's attention to politics and demands for adjustment to media practice have changed the rules for politics as well as for politicians. This project studies the



process of medialization; especially with regard to CEOs of listed companies, and the way medialization affects general conceptions of CEOs.

### **The aims and research questions of the study**

The overarching aim of the study is to develop knowledge on how CEOs are constructed through the media encounter. The aim is twofold. The first part of it is driven by empirical concerns, and aims at investigating the medialization of CEOs, how it comes to expression, and to what extent it occurs. The second part of the overarching aim concerns a development of the term as such, and intends to apply and advance existing terms for analysis of the encounter between media and the CEOs, and to investigate how the social construction of CEOs is constructed, reconstructed, and possibly changed by that encounter. The study takes the following key issues as its point of departure:

How are CEOs constructed in the encounter with media and representatives of the press?

How can the interaction process between CEOs and the press be described?

What significance do these processes have for the general perceptions of CEOs?

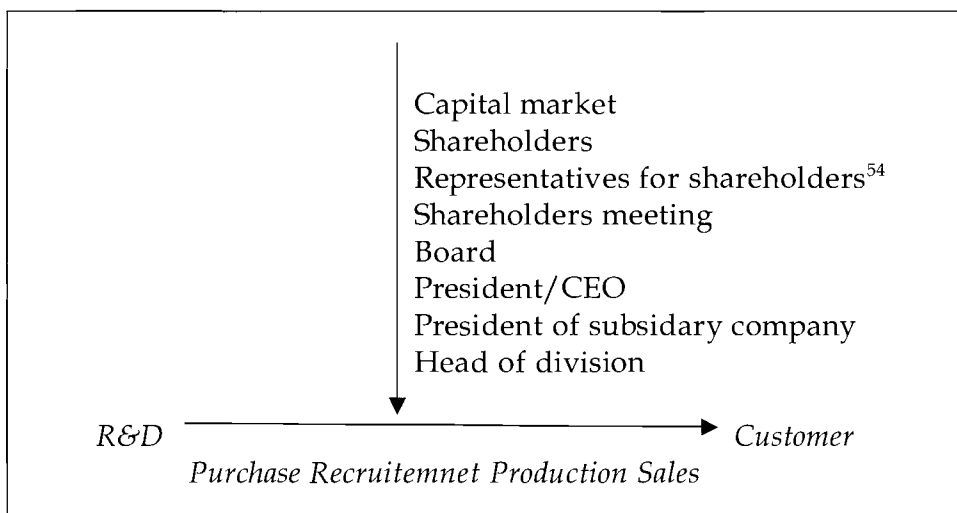
### **Theoretical framework**

Using Bourdieu's field theory (1984) as a tool for analysis, I construct an arena where media and the CEOs, conceived of as fields, can meet: the press field and the field of listed companies. According to Bourdieu, each field has to be understood within their own rationality. Thus, an encounter will concern the meeting of the fields' respective rationalities.<sup>53</sup> Particular emphasis will be given to the CEO in the field of listed companies, and to the way his or her rationality—expressed through two different, but co-occurring managing processes (see Sjöstrand 2004)—is influenced by the encounter between the two fields.

---

<sup>53</sup> I choose to use the term "rationality" (Sjöstrand 1996) also in those instances where Bourdieu uses the term "logic" (1984). In the thesis, media logic refers to journalism as a method, or handicraft; not to any ethical foundation for journalism (Hvitfelt 2002; Strömbäck 2004).

The two managing processes of the CEO's can be conceived of in terms of one vertical and one horizontal process of management, where the vertical axis represents the management of the capital, and the horizontal represents the management of the business. These two management processes have different bases of value, or rationality. The vertical has a financially based rationality, whereas the horizontal finds its rationality in the business. In its turn, the business can be subdivided into one technical and one market rationality (Östman 1993; Sjöstrand 2004).



The CEO has to deal with these two types of managing processes and rationality simultaneously. This means that rationality is derived from customer requirements and technical potential respectively. Consequently, the CEO has three foundations for value assignment to consider, based on capital, technical science or market considerations (Sjöstrand 2004; Bourdieu 2005a). The value foundation of Swedish business executives has traditionally been found in technical processes and production, and that is also the area from which the executives have been recruited (Fligstein 1990, Brodin et al 2000).

The axes symbolise the internal company processes a CEO has to manage simultaneously. In addition, external forces, such as the press, will constantly influence processes internal to the

---

<sup>54</sup> Institutional owners

business as well as the internal relationship of these processes themselves.

### **Thesis design and method**

I use a social constructionist perspective (Berger and Luckman 1966), i.e. a perspective that regards reality not as something given, but as a result of continuous negotiations between people. Ideas and perceptions about reality are formed in interaction between human beings.

In order to reach a deeper understanding of the different mechanisms involved in the process of medialization and its subsequent consequences for CEOs, I have done a case study on a female CEO, Marianne Nivert, whom during a period was subject to extended press attention. Nivert was the CEO of *Telia* (the telecom company previously owned by the Swedish government) between 2000–2001. The study is based on interviews conducted with Nivert, and with a number of her co-workers within *Telia* (9 in total), representing people from different levels of the company; from board level, to executive, and staff levels. Moreover, I have interviewed a number of journalists, active in the media coverage of Nivert (8 in total). I also did additional interviews with analysts, senior journalists and communications consultants (12 in total). I have also studied articles and TV-broadcasts on Nivert. These have been collected from one newspaper with national coverage (*Svenska Dagbladet*), one financial newspaper (*Dagens Industri*), one evening-paper (*Aftonbladet*), one weekly business review (*Veckans Affärer*), one TV news program (*Aktuellt /A-ekonomi*) and one weekly magazine (*Svensk Damtidning*). I have included all material published or broadcast in these media on Nivert during her time as CEO of *Telia* (in total 581 articles, and 28 broadcasts). In my choice of media sources, I have sought a mix that represents as broad a media coverage as possible. This was done to avoid the limitation that studying only the specialised economy news coverage would imply.

### **Conclusions**

From the case study, I conclude that the type of rationality that is foundational for the journalistic field has become a reality also in the field of business. What this implies for the CEO is a

pressure, coming from inside the company, to adapt to the type of rationality that governs the media. For the CEO, this means that the rationality of the press has moved in as an actor on several levels of the company, but also that the CEO needs to negotiate with a number of internal actors regarding the type and extent of her own adjustment to media. She is evaluated regarding her ability to interact with media, but also regarding what issues the press has chosen to put on the media agenda. Thus the president is placed under an internal demand for a type of communicative ability that is accepted and applauded by the press. In addition, she is placed under external pressure based on that shareholder perspective the media to an increasingly large extent is taking upon themselves to display in their coverage of CEOs. This is in part a new angle for media coverage (Grafström 2006), and a new angel for CEOs to handle, since traditionally, financial issues have concerned board and shareholder mandate rather than that of top executives (Brodin et al 2000). For a CEO, who identifies herself with the business rather than with the capital, such a turn is experienced as being frustrating and contradictory. In the longer run, this implies a need for CEO competence in new areas: partly regarding knowledge in finance, and partly regarding abilities to communicate with the press. Furthermore, media scrutiny puts an additional pressure on the president, which means that for her, managing processes with a financially based rationality are emphasised and strengthened at the cost of managing processes founded on business rationality. As a result, in the above chart, the vertical axis will be heavily emphasised, while the horizontal will be receding into the background. In Bourdieu's terms, the case study reveals that journalistic conceptions and values are permeating the listed company. For instance, this comes to expression in the way the CEO – as well as the co-workers from board to staff level – appreciates media logic and practice, and also actively works to make the president comply suitably with media interests. In that way, successful adjustment to media demands also entails leadership success. Consequently, most negotiations concerning such adjustment happen between the CEO and her co-workers, and not with the press.

One effect of the business field's recognition of the journalistic field is that there suddenly appears a possibility for

the CEO to acquire assets in the form of media capital. Media Capital comes from the press' visualising of the CEO, and is given different recognition depending on where in the field the capital is evaluated. In general, it is assigned a higher value within the press and political fields, while the field of listed companies still remains sceptic towards extensive media visibility.

Capital in media is dependent on temporal and spatial contexts and can thus be said to have limited durability. It is relational in character and is raised in the relations between the actor possessing the capital, and those interacting with said actor. It is a social capital so far as it intimately connected with an individual actor, and that it does not let itself automatically be converted into other currencies. Thus we are talking about a capital raised by the CEO in power of the position he or she entails, but that the CEO can take with her out of that chair. Capital in media is however not a static asset, but something that is constantly fluctuating according to the holder's level of activity. Other bases important for the acquiring of media capital are, for instance, position (the formal position as CEO), and experience from an organisation (the joint knowledge and experience from the organisation, its people, and the line of business).

In addition to mental and action adjustment, and something that occupies the CEOs schedule, medialization implies an increased interest in the person behind the CEO position. As she gets to personify the company, a wider audience gets to know the CEO. This interest in the person behind the CEO position, and the notion about the leader's significance for the development and future of the company, is shared and strengthened by the rationalities of both the journalistic field and the field of listed companies. Subsequently, since the individual is deemed to be significant for the company, the effect of such personal importance is that close observation and intimate media coverage of the individual is generally found to be reasonable. Nevertheless, the press' hunt for personality risks resulting in paradox. In the press' reality of hardening commercial conditions, journalists report on business leaders from a normative perspective, using stereotypes and clichés as tools. The reporting on personality thus becomes a reporting of stereotypes: the non-personal personality.

The interaction between the rationality of the two fields brings with it the ensuing demand for CEOs to adjust to media, and to arouse media sympathy in that process. Here the CEO needs to fulfil two requirements: he/she needs on the one hand to fulfil the expectations the listed companies-field has on a CEO. On the other hand, she needs to fulfil media's rational and logical demands for the CEO to be adjusted to media, and to be communicative in a way that suits the press. Yet these processes of assigning legitimacy are in many contexts contradictory. The rationality of the listed companies' field strives to give prominence above all to a technical-economical and estimating rationality. From such rationality follows a separation of the private and the public sphere. Media, on the other hand, strives to visualise other rationalities than the estimative, in order to emphasise the private sphere of the business leader and, by such strategy, to report on the person behind the CEO position. By doing so one wishes to demonstrate that the CEO is an ordinary rather than a unique person: a wish that stands in direct contrast to the conception of the CEO as nothing less than a unique person, significant for the future of the company. In this media practice, one can also find the momentum behind the type of pendulum used in the press to polarise the description of persons in negative terms the one day, and positive terms the next, i.e. after a period of positive publicity comes a period of negative publicity and so on. Since the CEO in this case study is a woman, this dilemma is emphasised. For instance, in the field of the listed companies, too frequent surfacing in the weekly press—where the professional aspects of a manager are subordinate to personal appearance—is considered to undermine the legitimacy of the business leader. Female leaders in power are by merit of gender interesting for all types of media, and especially so in that type of weekly press directed to a female target audience. This is a case in point of how female leaders deal with the paradox of simultaneously confirming both gender and leadership (Kanter 1977, Wahl 1992).

This stereotypical description, the non-personal personality, is the foundation for the image visualised and spread by media. It is to that stereotype image most people relate, not to the factual individual (Baudrillard 1994). In that process a 'mediated self' is created—what I here call a *parallel self* to the CEO—that

will exist and lead a separate life in and through media. The CEO and his or her co-workers will attempt to manage the parallel self (by adjustment to media, media training, and media strategies), but, per definition, the parallel self is constructed in interaction with people outside of the CEOs closest sphere, and beyond their control. As someone who personifies the company, the CEO becomes a trademark or a sign among other signs. There will be an internal problematization of how the president can be wrapped and marketed, that involves a whole new dimension of notions concerning business leaders. The CEO who is generally regarded as the individual who manages the company through decisions and actions is now reduced to a sign utilized by the company to build the company trademark, share value, and product line, and by media to attract an audience and thus to sell advertisement space.

### **Suggestions for further research**

The case study displays an instance of a medialized senior manager. It also displays how that medialization

influences the perceptions that CEOs, his or her colleagues, as well as journalists have concerning the general mission for, and competence requirements on, a CEO. In order to analyse the medialization of CEOs, the study applies both Bourdieu's conceptions on field, rationality (logic), and capital, and Sjöstrand and Östman's model on the senior manager's two processes of management; the vertical, founded in financial rationality; and the horizontal, founded in the business' technical and marketable conditions. With the use of these notions, the study was able to illustrate the way in which the logic of the journalistic field has interfered with the field of the listed companies. In that field, the rationality of the journalistic field was also shown to have won both acceptance and influence, and in addition also influenced the managing processes of the CEO. A type of capital, here named media capital, was developed and made operational in the study as a CEO asset. Moreover, the notion of a "parallel self" was created in order to problematize the stereotype reporting on CEOs; after enough overexposure in media, the "parallel self" appeared to have a life of its own, in and through the media, and outside of the CEO's own control.

Ideas for continued research comes for instance from issues concerning the results of media receiving more CEO time: at the cost of whom, or what, does this happen? What does the changed demands for competence look like for CEOs of listed companies, and what similar demands will be put on managers further down on the hierarchical ladder? In what way are conceptions on CEOs influencing our conceptions of leadership and managing positions in general? What do the relations between CEOs, public relations people and the press look like? This study has foregrounded the CEO and the field of listed companies, and has asked the question whether they are influenced by the encounter with media. If the journalistic field had been foregrounded, other conclusions had been drawn concerning mutual interaction and influence. How autonomous is the journalistic field to the field of listed companies?



# BILAGOR

## BILAGA 1 FRÅGEFORMULÄR TILL VD

### Bakgrund

Beskriv vem du är och hur du lever.

Beskriv din bakgrund och din karriär

Hur skulle du beskriva mediernas makt?

Hur skulle du beskriva din egen makt över medierna?

### Företagsledare i medierna

Beskriv dina första mediekontakter i din yrkesroll.

Du fick gå in som tf VD när VD blev sjuk. Vad var dina förväntningar på relationen med media då? Blev det som du hade trott?

Vilka förberedelser och erfarenheter av mediekontakter hade du med dig?

Berätta om dina erfarenheter av medieträning.

Vilka är dina viktigaste rådgivare när det gäller media?

Varför? Hur arbetar ni?

Hur märkte du av medierna i ditt arbete som VD?

Beskriv en arbetsdag/vecka utifrån en konkret händelse som du upplevde utlöste stor medieaktivitet, respektive en som inte väckte uppmärksamhet i medierna.

Har du använt medierna i din operativa ledning av Telia?

Hur arbetade ni med mediefrågor i styrelsen?

Hur arbetade ni med mediefrågor i ledningsgruppen(erna)?

Hur såg din och dina medarbetares mediestrategi ut?

### Din bild i medierna

Hur upplevde du att det var att bli och vara känd?

Vem är det 'allmänheten' har lärt känna?

Du har sagt att du inte skulle vilja vara den människa som presenteras i medierna - vad menar du då?

Är kvinnliga VDar utsatta för en annan granskning än manliga? Hur tar det sig uttryck?

Ser du någon skillnad i behandling eller bemötande av kvinnliga respektive manliga journalister?

Beskriv din bästa respektive sämsta medieerfarenhet.

Upplever du att medierna, och företagen, har förändrats in rapportering av näringslivet under din tid? Hur har det påverkat företagen och företagsledare?

Hur upplevde du det att vara kändis? Att se din egen bild i medierna och läsa om dig själv.

Vilken betydelse har utseendet?

### Mötet med medierna

Vilka medier konsumerar du själv?

Hur arbetade du med dina medarbetar i mediefrågor och mediehantering inom Telia?

Beskriv din relation till journalister.

Vad tycker du om journalister?

Beskriv hur olika möten med olika medieaktörer kunde se ut.

Hur förbereder du dig inför mötet?

Vad tänker du på i mötet?

Har du en idé om hur du vill framstå?

Hur har medierna påverkat ditt privatliv.

## BILAGA 2 FRÅGEFORMULÄR TILL MEDARBETARE INOM TELIA

### Bakgrund

Beskriv din bakgrund.

Hur upplevde du tiden när MN blev VD?

Hur upplever du att medieklimatet har utvecklats när det gäller företagsledare?

### Uppdraget

Vad är din roll i arbetet? (Styrelse, ledning, stab, annat)

Kan du beskriva den mediestrategi som fanns inom Telia?

Berätta hur du arbetade tillsammans med Marianne Nivert (MN)

Vad kunde du tillföra?

Vad är du nöjd med?

Mindre nöjd med när det gäller MNs bild i medierna och allmänna mediehantering?

Vad är ditt ansvar och vad är företagsledarens ansvar?

Vad är din relation till journalister?

Vad tycker du om journalister?

Vilken betydelse tror du att medierna har för VDs roll? För företaget? För rekrytering av VD?

Vad är viktigt att tänka på vid rekrytering av VD?

Nivert förekom ofta i den offentliga debatten, var det bra?

Försökte du styra eller påverka MN och i så fall hur?

### Mediebild

Fick MN en bra behandling av medierna? Fick hon en rättvis bild i medierna?

Vad hade MNs mediehantering för betydelse för Telia?

Vilka händelser bedömde du som viktiga för Telia som inte fick motsvarande utrymme i medierna?

Vilka händelser fick stort utrymme i medierna utan att det fick större konsekvenser inom Telia?

## BILAGA 3 FRÅGEFORMULÄR TILL MEDIEAKTÖRER

### Bakgrund

Berätta om din bakgrund.

Beskriv hur du upplever medieklimatet för företagsledare.

### Uppdraget

Hur skulle du definiera ditt uppdrag?

Beskriv ditt arbete. Beskriv en arbetsdag.

Hur skiljer sig kategori av journalist från andra? (ex politik, ekonomi, allmän)

Om du ska skriva en artikel, vad ser du som framgångskriterier för att det ska bli bra?

Beskriv hur en ni arbetar från redaktionsmöte till färdig tidning.

### Publiken

Vilka är dina läsare?

Vem skriver du för?

Är det någon särskild grupp eller typ som du företräder?

### Mötet med företagsledare

Hur skulle du beskriva din relation till de här företagsledarna som du bevakar och träffar regelbundet?

Umgås du med dem?

Vad får du för respons från företagsledarna på det du skriver

Hur arbetar du med företagens informatörer?

Om något av de stora företagen har en presskonferens kommer du dit då? Skriver du om den?

Är företagsledarna duktiga på att möta dig i ditt jobb?

Exemplifiera med några som du tycker är bra respektive mindre bra att ha att göra med.

Tycker du att manliga och kvinnliga VD:ar får olika behandling av medierna?

# EFI – Ekonomiska Forskningsinstitutet

En förteckning över EFI:s samtliga publikationer finns på [www.hhs.se/efi](http://www.hhs.se/efi)  
Böcker och avhandlingar är publicerade på det språk som anges av titeln.  
Alla beställningar skickas via e-post till: [EFI.Publications@hhs.se](mailto:EFI.Publications@hhs.se)

## Publikationer sedan år 2003

---

### 2007

#### **Böcker**

Andersson, Per, Ulf Essler and Bertil Thorngren (eds). *Beyond Mobility. EFI Yearbook 2007.*  
EFI/Studentlitteratur.

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik.*  
*Fallet vård och omsorg.*

#### **Avhandlingar**

Ahlersten, Krister. *Empirical Asset Pricing and Investment Strategies.*

Alexius, Susanna. *Regelmotståndarna – om konsten att undkomma regler.*

Andersson, Magnus. *Essays in Empirical Finance.*

Berg, Bengt Åke. *Volatility, Integration and Grain Bank. Studies in Harvests, Rye Prices and Institutional Development of the Parish Magasins in Sweden in the 18<sup>th</sup> and 19<sup>th</sup> Centuries.*

Bianchi, Milo. *Of speculators, migrants and entrepreneurs: Essays on the economics of trying your fortune.*

Brodin, Karolina. *Consuming the Commercial Break: An Ethnographic Study of the Potential Audiences for Television Advertising.*

Elger, Max. *Three essays on investment-specific technical change.*

Hagberg, Axel. *Bankkrishantering: Aktörer, marknad och stat.*

Hinnerich, Mia. *Derivatives Pricing and Term Structure Modeling.*

Hjalmarson, Hanna. *En växande marknad: Studie av nöjdheten med konsumtionsrelaterade livsområden bland unga konsumenter.*

Hjelström, Tomas. *The Closed-End Investment Company Premium Puzzle – Model development and empirical tests on Swedish and British data.*

Kraus, Kalle. *Sven, inter-organisational relationships and control – a case study of domestic care of the elderly.*

Lindqvist, Erik. *Essays on Privatization, Identity, and Political Polarization.*

Macquet, Monica. *Partnerskap för hållbar utveckling – Systrar av Oikos och guvernanten som blev diplomat.*

Melian, Catharina. *Progressive Open Source*

Nilsson, Daniel. *Transactions in Cyberspace: The Continued Use of Internet Banking.*

Sköld, Martin. *Synergirealisering: Realisering av produktsynergier efter företags-sammanslagningar.*

Sonnerby, Per. *Contract-theoretic analyses of consultants and trade unions.*

Tyrefors, Björn. *Institutions, Policy and Quasi-Experimental Evidence.*

Valiente, Pablo. *Re-innovating the Existing. A study of Wireless IS Capabilities to Support Mobile Workforces.*

### 2006

#### **Böcker**

Lundeberg, Mats, Pär Mårtensson and Magnus Mähring (eds) *IT & Business Performance. A Dynamic Relationship. EFI Yearbook 2006.* EFI/Studentlitteratur.

Thodenius, Björn. *Organisering av kunskap. En studie av Wallenberg Consortium North.*

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring.*

- Wijkström, Filip, Einarsson, Stefan och Larsson, Ola. *Staten och det civila samhället. Idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen till ideella organisationer.*  
Östman, Lars. *Lysande ögonblick och finansiella kriser. Dramaten under ett sekel.*

### **Avhandlingar**

- Argenton, Cedric. *Quality provision in duopoly.*  
Beckerman, Carina. *The Clinical Eye. Construction and Computerizing an Anesthesia Patient Record.*  
Borglund, Tommy. *Aktievärden i fokus – internationell påverkan på intressentrelationer vid förvärv och fusion.*  
Bremán, Anna. *The Economics of altruism, paternalism and self-control.*  
Edquist, Harald. *Technological breakthroughs and productivity growth.*  
Eklund, Jana. *Essays on Forecasting and Bayesian Model Averaging.*  
Frostenson, Magnus. *Legitimitetskontrollen – en studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner.*  
Gaspar, Raquel M. *Credit Risk and Forward Price Models.*  
Gustafsson, Peter. *Essays on Trade and Technological Change.*  
Hopkins, Elisabeth. *Is a higher degree of local currency pricing associated with lower exchange rate pass-through? A study of import pricing in 51 Swedish industries.*  
Kling, Ragnar. *Developing Product Development in Times of Brutal Change.*  
Langenskiöld, Sophie. *Peer Influence on Smoking: Causation or Correlation?*  
Lychnell, Lars-Olof. "Och fungerar det inte, gör vi på något annat sätt" — En klinisk fallstudie av IT-relaterat förändringsarbete i småföretag  
Meitz, Mika. *Five Contributions to Econometric Theory and the Econometrics of Ultra-High-Frequency Data.*  
Mendicino, Caterina. *Financial Market Imperfections, Business Cycle Fluctuations and Economic Growth.*  
Ovanfors, Anna. *Essays on Nonlinear Time Series Analysis and Health Economics.*  
Paltseva, Elena. *Essays on Commitment and Inefficiency in Political Economy.*  
Rogberg, Martin. *Den modeföljande organisationen. Om acceptansen av TQM och andra populära managementmodeller.*  
Silvennoinen, Annastiina. *Essays on Autoregressive Conditional Heteroskedasticity.*  
Sjögren, Ebba. *Reasonable Drugs. Making Decisions with Ambiguous Knowledge.*  
Slinko, Irina. *Essays in Option Pricing and Interest Rate Models.*  
Wilander, Fredrik. *Essays on Exchange Rates and Prices.*

## **2005**

### **Böcker**

- Andersson, Per, Susanne Hertz and Susanne Sweet (red). *Perspectives on market networks – boundaries and new connections.*  
Charpentier, Claes. *IT inom omsorgen. Förväntade effekter av införande av IT-system för utförarna inom äldre- och handikappomsorgen.*  
Dembower, Maria. *Entreprenörskap i industriella nätverk.*  
Lind, Johnny och Göran Nilsson (red). *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling – En vänbok till Lars A Samuelson.*  
Samuelson, Lars A. *Organizational governance and control – a summary of research in the Swedish society.*  
Svedberg Nilsson, Karin, Roger Henning och Karin Fernler (red). *En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället. EFIs Årsbok 2005. EFI/Studentlitteratur.*

### **Avhandlingar**

- Andersson, Martin. *Making a Difference – Project Result Improvement in Organizations.*  
Arvidsson, Per. *Styrning med belöningssystem – Två fallstudier om effekter av belöningssystem som styrmedel.*

## *EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet. Publikationer sedan 2001*

- Bems, Rudolfs. *Essays in International Macroeconomics.*
- Berg-Suurwee, Ulrika. *Nya trender, nya nämnder – effekter av en stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid.*
- Björkman, Hans. *Learning from members – Tools for strategic positioning and service innovation in trade unions.*
- Bodnaruk, Andriy. *Essays in Empirical Corporate Finance and Portfolio Choice.*
- Clapham, Eric. *Essays in Real Estate Finance.*
- Dareblom, Jeanette. *Prat, politik och praktik – Om individers möten med strukturer i en kommunal satsning på kvinnors företagande.*
- Fromm, Jana. *Risk Denial and Neglect: Studies in Risk Perception.*
- Hjelström, Anja. *Understanding International Accounting Standard Setting – A Case Study of IAS 12, Accounting for Deferred Tax.*
- Hortlund, Per. *Studies on Swedish Banking 1870-2001.*
- Lindahl, Therese. *Strategic and Environmental Uncertainty in Social Dilemmas.*
- Linnarsson, Håkan. *Alliance for Innovation. A structural perspective on new business development in cooperative ventures.*
- Madestam, Andreas. *Developing Credit Markets.*
- Nilsson, Roland. *The Market Impact of Short-Sale Constraints.*
- Nordfält, Jens. *Is consumer decision-making out of control? Non-conscious influences on the consumer decision-making process for fast moving consumer goods.*
- Nordin, Fredrik. *Externalising Services – Walking a Tightrope between Industrial and Service Logics.*
- Parmler, Johan. *Essays in Empirical Asset Pricing.*
- Simbanegavi, Witness. *Price Discrimination, Advertising and Competition.*
- Thodenius, Björn. *Användning av ledningsinformationssystem: en longitudinell studie av svenska storföretag.*
- Tolis, Christofer. *Framing the Business – Business Modelling for Business Development.*
- Östberg, Per. *Corporate Disclosure and Investor Recognition.*

## **2004**

### ***Böcker***

- Ahrne, Göran och Nils Brunsson (red). *Regelexplosionen.*
- Lind, Johnny. *Strategi och ekonomistyrning. En studie av sambanden mellan koncernstrategi, affärsstrategi och ekonomistyrning.*
- Lind, Johnny och Walter Schuster (red). *Redovisningens teori, praktik och pedagogik. En vänbok till Lars Östman.*
- Sevón, Guje och Lennart Sjöberg (red). *Emotioner och värderingar i näringslivet. EFIs Årsbok 2004.*
- Wijkström, Filip and Stefan Einarsson. *Foundations in Sweden – Their scope, roles and visions.*

### ***Avhandlingar***

- Anderson, Anders. *Essays in Behavioral Finance.*
- Balsvik, Gudrun. *Information Technology Users: Studies of Self-Efficacy and Creativity among Swedish Newspaper Journalists.*
- Blix, Magnus. *Essays in Mathematical Finance – Modelling the Futures Price.*
- González Gómez, Andrés. *Nonlinear dynamics and smooth transition models.*
- Grönqvist, Erik. *Selection and Moral Hazard in Health Insurance: Taking Contract Theory to the Data.*
- Ivarsson Westerberg, Anders. *Papperspolisen – varför ökar administrationen i moderna organisationer.*
- Jutterström, Mats. *Att påverka beslut – företag i EUs regelsättande.*

## *EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet. Publikationer sedan 2001*

- Jönsson, Kristian. *Macroeconomic Aspects of Capital Flows to Small Open Economies in Transition.*
- Larsson, Pär. *Förändringens villkor. En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan.*
- Lagerwall, Björn. *Empirical Studies of Portfolio Choice and Asset Prices.*
- Malmsten, Hans. *Properties and Evaluation of Volatility Models.*
- Marshall, Cassandra. *Dating for Innovation. Creating and Recognizing Opportunities through Collaborative Interorganizational Relationships in Fluid Environments.*
- Mattsson, Susanna. *På gränsen mellan ordning och oordning – tingens betydelse vid marknadsombildningar. En studie av svenska postväsendets ombildning under 1990-talet.*
- Nilsson, Charlotte. *Studies in Environmental Economics: Numerical Analysis of Greenhouse Gas Policies.*
- Nilsson, Hans. *Medborgaren i styrsystemet – beskrivning av VAD och HUR i styrning av kommunal verksamhet.*
- Nystedt, Jens. *Competition, Regulation and Integration in International Financial Markets.*
- Pajuste, Anete. *Corporate Governance and Controlling Shareholders.*
- Richtnéř, Anders. *Balancing Knowledge Creation. Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development.*
- Salabasis, Mickael. *Bayesian Time Series and Panel Models – Unit Roots, Dynamics and Random Effects.*
- Sandberg, Rickard. *Testing the Unit Root Hypothesis in Nonlinear Time Series and Panel Models.*
- Skallsjö, Sven. *Essays on Term Structure and Monetary Policy.*
- Strikholm, Birgit. *Essays on Nonlinear Time Series Modelling and Hypothesis Testing.*
- Söderström, John. *Från Produkt till Tjänst. Utveckling av affärs- och miljöstrategier i produktorienterade företag.*
- Talia, Krim. *The Scandinavian Currency Union, 1873–1924 – Studies in Monetary Integration and Disintegration.*

## **2003**

### ***Böcker***

- Lundahl, Mats (ed). *Globalization and Its Enemies. EFIs Årsbok 2003.*
- Sundgren, Bo, Pär Mårtensson, Magnus Mähring and Kristina Nilsson (eds). *Exploring Patterns in Information Management. Concepts and Perspectives for Understanding IT-Related Change.*

### ***Avhandlingar***

- Andersson, Henrik. *Valuation and Hedging of Long-Term Asset-Linked Contracts.*
- Bergman, Malin. *Essays on Human Capital and Wage Formation.*
- Damsgaard, Niclas. *Deregulation and Regulation of Electricity Markets.*
- Eklund, Bruno. *Four Contributions to Statistical Inference in Econometrics.*
- Hakkala, Katariina. *Essays on Restructuring and Production Decisions in Multi-Plant Firms.*
- Holgersson, Charlotte. *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet.*
- Ivaschenko, Iryna. *Essays on Corporate Risk, U.S. Business Cycles, International Spillovers of Stock Returns, and Dual Listing.*
- Lange, Fredrik. *Brand Choice in Goal-derived Categories – What are the Determinants?*
- Le Coq, Chloé. *Quantity Choices and Market Power in Electricity Market.*
- Magnusson, Peter R. *Customer-Oriented Product Development – Experiments Involving Users in Service Innovation.*
- Meisiek, Stefan. *Beyond the Emotional Work Event Social Sharing of Emotion in Organizations.*
- Mårtensson, Anders. *Managing Mission-Critical IT in the Financial Industry.*
- Nilsson, Göran. *Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar?*
- Sandberg, Robert. *Corporate Consulting for Customer Solutions Bridging Diverging Business Logics.*



*EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet. Publikationer sedan 2001*

Sturluson, Jon Thor. *Topics in the Industrial Organization of Electricity Markets.*

Tillberg, Ulrika. *Ledarskap och samarbete – En jämförande fallstudie i tre skolor.*

Waldenström, Daniel. *Essays in Historical Finance.*

Wallén, Ulrika. *Effektivitet i grundskolan i anslutning till en stadsdelsnämndsreform.*

Ögren, Anders. *Empirical Studies in Money, Credit and Banking – The Swedish Credit Market in Transition under the Silver and the Gold Standards, 1834–1913.*





