



Högskolan Trollhättan/Uddevalla  
Institutionen för arbete, ekonomi och hälsa  
Ekonomiprogrammet 120p, åk 3  
Examensarbete i Företagsekonomi,  
inriktning organisation, C-nivå

# *Ledarskapets retorik*

---

*— En studie om retoriken i ledarskapets tjänst*

Författare: Viviana Cruz Panteón 781025

Handledare: Bengt Kjellén och Elisabeth Jansson

Datum: 17 december 2003

## Förord

*I have a dream...* de orden finns med i en av världens kanske mest kända tal i modern tid. Han som uttalade orden hette Martin Luther King och hans dröm väckte en hel nation, faktiskt en hel värld, upp ur det nordamerikanska rasförtryckets undangömda slummer. Hans dröm var en fredlig lösning på en våldsam konflikt och han predikade om samförståndets väg. Svarta och vita skulle mötas som bröder och systrar, tala med varandra i stället för att slåss. Många tyckte nog att det var mycket snack och lite verkstad och det får man väl rent litterärt hålla med om med det budskapet. Man kan tycka att ord bara är ord, att det är handlingarna som förändrat historien och fört den framåt, men det är orden som föregriper handlingarna som är de intressanta och det är dessa ord och sättet de framförs på som den här uppsatsen handlar om. Om man anser att orden i sig är helt verkningslösa bör man komma ihåg att Martin Luther King blev mördad för sina ord och sin förmåga att framföra dem. Den här uppsatsen handlar inte om Martin Luther King, utan om retoriken som maktfaktor.

Det är dock inte bara Martin Luther King som har haft användning av retorik i sitt ledarskap. Alla ledare idag - oavsett om de är presidenter, verkställande direktörer på SAS, maffiabossar eller ordförande i den lokala schackklubben - är beroende av retoriken för att nå ut med sina beslut. Men vad är egentligen retorik och hur påverkar den ledarskapet? Det är vad den här uppsatsen tänker ge svar på.

Föreliggande studie är utförd som examensarbete i företagsekonomi med inriktning mot organisation vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla (HTU) under våren och hösten 2003. Mitt intresse för språk i allmänhet och retorik i synnerhet och dess påverkan på vårt handlande samt en enveten fråga surrandes i bakhuvudet ("hur gör vi, egentligen?") ledde till mitt val av uppsatsämne. Uppsatsen belyser retoriken och hur den, anpassat till en organisationsstruktur, kan användas för att få ut beslut och budskap till anställda och andra intressenter. Målet har varit att visa de retoriska faktorernas roll för ledarskapet.

Viviana C. Panteón  
December 2003

**Titel:** Ledarskapets retorik - en studie om retoriken i ledarskapets tjänst

**Arbetets art:** Examensarbete i företagsekonomi, inriktning mot organisation, C-kurs 10 poäng.

**Författare:** Viviana Cruz Panteón

**Handledare:** Bengt Kjellén och Elisabeth Jansson

**Datum:** Mars 2004

---

## Sammanfattning

Huvudsyftet med denna uppsats är att visa hur ledare kan använda sig av retoriken för att få ut information och beslut. Ett delsyfte har dessutom varit att visa vad man bör tänka på för att kunna utöva ledarskap i en organisation, samt vilka faktorer som är avgörande för att ledarskapets retorik ska lyckas.

Målet är att visa de retoriska faktorernas roll för ledarskapet, med andra ord - retoriken i ledarskapets tjänst. Till grund för undersökningen ligger en litteraturstudie av retoriken, organisationen och ledarskapet. För att visa på hur ledarskapets retorik ser ut i verkligheten har jag tittat på två verkställande direktörers ord till sina intressenter via årsredovisningen och analyserat dem med i uppsatsen givna retoriska begrepp och verktyg. Jag har använt mig av ett kvalitativt angreppssätt med en hermeneutiskt tolkande ansats när jag gjort mina textanalyser och teoretiska bakgrund.

I uppsatsens resultat framkommer det att retoriken faktiskt spelar en stor roll för ledarskapet och att retoriken, ledarskapet och organisationen interagerar med varandra när det gäller påverkbarheten.

**Nyckelord:** Retorik, ledarskap, organisationsmetaforer, organisationskultur, ledarskapets retorik.

# Innehåll

<b>Kapitel 1 – Introduktion till uppsatsen .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Bakgrund och problemformulering .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Syfte .....</b>	<b>8</b>
<b>3 Metod.....</b>	<b>9</b>
3.1 Positivism och hermeneutik.....	10
3.2 Kvantitativ- och kvalitativ metod .....	10
3.3 Förförståelse.....	12
3.4 Utgångspunkt för föreliggande uppsats .....	14
3.5 Vedertagna sanningar.....	16
3.6 Datainsamling .....	17
3.6.1 Urval.....	17
3.7 Avgränsningar.....	18
3.8 Begränsningar .....	19
<b>Kapitel 2 – Om retorik.....</b>	<b>20</b>
<b>4 Vad är retorik?.....</b>	<b>20</b>
4.1 Kort historik .....	20
4.2 Retorikens själ.....	21
4.3 Retorikens kärna .....	21
4.3.1 Den juridiska genren eller försvarstalet .....	22
4.3.2 Den deliberativa genren eller framtidstalet .....	22
4.3.3 Den demonstrativa genren eller lovtalet.....	23
4.4 Ethos, pathos och logos.....	23
<b>5 Övertalning vs övertygelse.....</b>	<b>24</b>
5.1 Hur blir vi övertygade? .....	24
5.1.1 Förpliktelse.....	25
5.1.2 Konsekvens .....	25
5.1.3 Andra övertygande faktorer .....	26
<b>6 Retorikens olika verktyg.....</b>	<b>27</b>
6.1 Sanning och sannolikhet .....	27
6.2 Resonemang, syllogism och entymem.....	28

6.3	Färgning .....	30
6.4	Synonymer och troper .....	32
6.5	Metaforer och liknelser .....	32
<b>7</b>	<b>Sammanfattning kapitel 2 .....</b>	<b>34</b>
	<b>Kapitel 3 - Om organisation och ledarskap .....</b>	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>Om organisation .....</b>	<b>37</b>
8.1	Organisation som symbol .....	37
8.2	Organisation som metafor .....	38
8.3	Organisation som kultur .....	39
8.3.1	En definition .....	40
8.4	Ledarskapets påverkan på organisationskulturen .....	41
<b>9</b>	<b>Om ledarskap.....</b>	<b>43</b>
9.1	Skillnaden mellan chef och ledare .....	43
9.2	Hur ser ledarskapet ut i en formell organisation? .....	44
9.3	Vad förväntas av en formell ledare? .....	45
<b>10</b>	<b>Ledarskap är makt.....</b>	<b>46</b>
<b>11</b>	<b>Sammanfattning kapitel 3 .....</b>	<b>48</b>
	<b>Kapitel 4 – Ledarskapets retorik .....</b>	<b>49</b>
<b>12</b>	<b>Retorik i ledarskapets tjänst .....</b>	<b>50</b>
12.1	Retorikens kärna ur ett ledarskapsperspektiv .....	50
12.1.1	Försvartalet - det juridiska talet .....	50
12.1.2	Det deliberativa talet - lovtal och klander .....	51
12.1.3	Framtidalet - det politiska talet .....	51
12.2	Ethos och ledarskap .....	52
12.3	Pathos och ledarskap .....	52
12.4	Logos och ledarskap .....	53
12.5	Ledarskapet och sanningen .....	53
12.6	Ledarskapet och metaforerna .....	55
12.7	Ledarskap, kommunikation och retorik .....	56
12.8	Förändringar som retorik .....	58
12.9	Retoriken och den oförutsägbara framtiden .....	58
12.10	Om bristen på kontroll över retoriken .....	59

<b>13</b>	<b>Årsredovisningen - företagets retoriska ansikte utåt.....</b>	<b>60</b>
13.1	Vd har ordet .....	61
13.2	Acando .....	61
13.3	Proffice.....	65
<b>14</b>	<b>Organisationsmetaforer - på riktigt .....</b>	<b>68</b>
14.1	AcandoFrontec .....	68
14.2	Adecco .....	70
<b>15</b>	<b>Ytterligare några exempel ur verkligheten.....</b>	<b>71</b>
15.1	Skandia.....	71
15.2	George W Bush.....	72
<b>16</b>	<b>Slutsatser och slutdiskussion .....</b>	<b>73</b>
16.1	Förslag till fortsatta studier .....	74
	<b>Efterord .....</b>	<b>76</b>
	<b>Författarens tack .....</b>	<b>77</b>
	<b>Källförteckning.....</b>	<b>78</b>
	<b>Bilaga 1 - Acando Årsredovisning 2002: VD-ord, s. 4 .....</b>	<b>81</b>
	<b>Bilaga 2 - Proffice årsredovisning 2002: Vd har ordet, s. 2.....</b>	<b>83</b>

# Kapitel 1 – Introduktion till uppsatsen

Det finns många olika sätt att läsa en uppsats/examensarbete på. Jag förmodar att det för föreliggande uppsats finns tre läsarkategorier; opponenter (som ska detaljgranska materialet), examinator (som ska sätta betyget) och handledare, samt den luddiga kategorin övriga (andra studenter, familj, vänner, och kanske om man har tur någon blivande arbetsgivare). Eftersom jag har haft för avsikt att skriva en så lättillgänglig uppsats som möjligt anser jag det således vara på sin plats att börja med en smärre läsanvisning.

För opponenter och exmainator gäller givetvis det klassiska läsandet från pärm till pärm, men för övriga som kanske inte har så stort intresse av vilka databaser jag har använt mig av i min litteratursökning rekommenderar jag att man börjar med bakgrund och problemformulering och därefter raskt hoppar vidare till kapitel 2. Man kan även läsa kapitel 2, 3, 4, etc. var för sig och i valfri ordning. Är man riktigt lat så kan man även läsa varje kapitels ingress och sedan hoppa ner till kapitelsammanfattningen. Det är ett tråkigt sätt att läsa på, men om läsaren verkligen är i akut tidsnöd så är det ett gångbart alternativ. För lätläslighetens skull har jag även valt att använda mig av Oxfordssystemet med dess fotnoter för referenser och källhänvisningar, då jag anser att Harvardmodellens parentessystem bryter sönder texten och gör den svårgenomtränglig för den gemene läsaren<sup>1</sup>.

Uppsatsen är uppdelad i fyra kapitel. Kapitel ett (som ni är och luskar i nu) tar upp bakgrunden till denna uppsats och visar på några intressanta frågeställningar (så kallad problemformulering). Dessutom kan man här få reda på syftet med examensarbetet, det vetenskapliga tillvägagångssättet samt hur datainsamlingen gått till. Kapitel två handlar bara om retorik, med definition av vad som faktiskt är retorik, den historiska bakgrunden, samt olika retoriska verktyg. Det tredje kapitlet handlar om organisation och ledarskap ur olika aspekter. Kapitel fyra är ett så kallat resultatavsnitt. Här presenteras den sammansatta bilden av ledarskapets retorik och resultatet av undersökningen förs fram i ljuset. I detta kapitel får författaren tillfälle att kommentera undersökningens resultat i ett så kallat diskussionsavsnitt. Nå, nog om vad som komma skall. Till uppsatsen!

---

<sup>1</sup> Jarl Backman, **Rapporter och uppsatser**. 1998

# 1 Bakgrund och problemformulering

Alldeles i början av c-kursen i organisation så ställde Bengt Kjellén den retoriska frågan hur vi uppfattade vår studiegrupp. Han förväntade sig nog aldrig att få svar på den frågan (det gör man sällan när man ställer retoriska frågor), men hans tanke var nog att få oss studenter mer medvetna om gruppen som organisation. Vilket hans syfte än var fick det mig att börja grubbla. Mina funderingar slutade dock inte vid gruppen som organisation utan jag började lägga märke till hur vi studenter kommunicerade och förhöll oss till varandra. En morgon vaknade jag så upp med Berit Ås<sup>2</sup> fem härskartekniker på näthinnan och det slog mig hur ofta vi faktiskt använt språket som ett sätt att utbilda oss, skaffa oss ett förhållningssätt till varandra och i vissa fall till och med utöva makt och ledarskap i klassrummet. Dessa funderingar och det lite obehagliga uppvaknandet (jag ogillar starkt att behöva tänka på jobb och studier när jag är nyvaknen) blev upprinnelsen till denna uppsats.

I all ledarskapslitteratur som går att finna inom ekonomiprogrammet får vi tips och synpunkter på hur ledarskap ska utövas. Det handlar bland annat om att kommunicera med medarbetarna, att föra ut ett budskap. I organisationsteorins<sup>3</sup> kölvatten har vi studerat hierarkier, platta organisationer och deras respektive komponenter och beslutsordningar<sup>4</sup>. Därtill har vi studerat organisationskulturer<sup>5</sup> och deras yttringar ute i verkligheten. Vi har lärt oss att allt går att tolka<sup>6, 7</sup>, ett budskap som även framgår om man studerar grundläggande kommunikationsteori<sup>8</sup>, med dess sändare och mottagare och i viss mån även filter och brus. Men vad ska vi ha allt detta till om vi inte vet hur vi som framtida ledare kan påverka organisationen, organisationskulturen? Vilka faktorer är det som avgör om vi lyckas nå ut med våra budskap och beslut?

Det har tyckts mig vara viktigt att som ledare verkligen nå ut till sina medarbetare, samtidigt som det verkar vara ledaren/chefens ständiga dilemma hur detta ska gå till (att döma av det stora utbud av ledarskapslitteratur som finns ute i bokhandeln i ämnet så borde det ju finnas en stort efterfrågan av just sådan kunskap). Trots denna uppsjö av ledarskapslitteratur är det

---

<sup>2</sup> Berit Ås, **De fem härskarteknikerna**. 1992

<sup>3</sup> Lars H. Bruzelius, Per-Hugo Skärvad, **Integrerad organisationslära** (6:e rev. uppl.). 1989

<sup>4</sup> Östen Ohlsson, Björn Rombach, **Res pyramiderna**. *Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. 2001

<sup>5</sup> Henning Bang, **Organisationskultur** (G. Johansson övers.). 1994 (Originalarbete publicerat 1990)

<sup>6</sup> Elisabeth Jansson, **föreläsningsmaterial**. Högskolan Trollhättan/Uddevalla, Uddevalla: 2002.09.19

<sup>7</sup> Se även avsnittet om metod



de facto försvinnande sällan som man får läsa om *hur* alla dessa budskap ska förmedlas, *hur* man når ut till sina medarbetare, *hur* man får igenom sina beslut och handlingsplaner. Framför allt så får man inte reda på *vad* som är viktigt att tänka på, *vilka* faktorer är avgörande? Det enda man får lära sig är *att* det ska göras, *att* det ska tänkas på och tas hänsyn till. Det är min uppfattning att alla dessa *hur*, *vad* och *vilka* i slutändan handlar om språk och retorik, en som jag ser det mycket viktig faktor i ledarskapet som ofta glöms bort och/eller negligeras helt (även om det finns några få, svaga ljus i mörkret).

Man kan givetvis fråga sig vad språk och retorik har att göra med företagsekonomi i allmänhet och organisationsämnet i synnerhet, vilket även skulle anses som fullt berättigat. Svaret på den frågan skulle kunna vara *allt*, men jag misstänker att en och annan ekonomistuderande (och lärare med för den delen) skulle känna sig en aning stött av det påståendet. Vilken roll spelar språket och retoriken i företagsekonomi och ledarskapet? Är det språket och hur vi formulerar oss som avgör hur väl våra idéer faller ut i organisationen? Hur avgörande är våra argument på styrelsemötet? Kan vi med retorikens hjälp påverka huruvida företaget röstar för att expandera eller skära ner? Spelar det någon roll alls? Är det som Claes Trollestad säger, att retorik inom företagsekonomi används till att bädda in ett krasst effektivitetssträvande i en mjuk och tilltalande språkdräkt<sup>9</sup>? Att retoriken i vissa fall används för att dölja dåliga beslut är nog inget ovanligt. Men hur hänger då retoriken ihop med ledarskapet, om den ens gör det? Denna uppsats är mitt svar på dessa frågor.

## 2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att visa hur ledare kan använda sig av retoriken för att få ut information och beslut, vad man bör tänka på för att kunna utöva ledarskap i en organisation, samt vilka faktorer som är avgörande för att ledarskapets retorik ska lyckas. Målet har varit att visa de retoriska faktorernas roll för ledarskapet, med andra ord - retoriken i ledarskapets tjänst.

---

<sup>8</sup> Siv Their, **Det pedagogiska ledarskapet**. 1994

<sup>9</sup> Claes Trollestad, **Människosyn i ledarskapsutveckling**. 1998, s.183

### 3 Metod

Det finns många olika faktorer som avgör resultatet på en undersökning. Exempel på sådana faktorer kan vara samarbetsviljan (eller bristen på sådan) hos den/det man undersöker, tillgången till bakgrundsfakta, etc. Men det som framför allt påverkar resultatet är den metod och det tillvägagångssätt undersökaren har valt, metoden är ju det sätt forskaren väljer att vetenskapligt förankra sin undersökning. Vilket självklart innebär att den metod jag valt till denna uppsats påverkar resultatet. Genom att uttryckligen beskriva den metod man använt sig av, gör man även klart vilket förhållningssätt man har gentemot det man undersöker, vilken syn man har på verkligheten<sup>10</sup>. Enligt ett positivistiskt synsätt är metoden inget självändamål i sig, utan kan även ses som ett verktyg för att lättare kunna uppnå sina målsättningar och genomföra sin undersökning/forskning<sup>11</sup>.

Det finns tre stora huvudgrenar inom vetenskapen som var för sig utvecklat en rad olika metoder baserade på olika vetenskapsteoretiska synsätt. De tre huvudgrenarna är naturvetenskapen, samhällsvetenskapen, samt den humanistiska vetenskapen.<sup>12</sup> Inom vetenskapsteorin går i sin tur att återfinna två huvudfårar i den flod av vetenskapsteoretiska synsätt som finns; *positivismen* och *hermeneutiken*. Dessa synsätt har lett fram till två olika undersökningsmetoder som kallas för *kvantitativa*- respektive *kvalitativa* metoder.<sup>13</sup>

Jag tänker inte gå djupare in på de olika vetenskapsteoretiska förhållningssätten, då det är en djungel av teorier och tillvägagångssätt, förutom att kort presentera de två metodhuvudfårorna: kvantitativ- respektive kvalitativ metod. Däremot är det min avsikt att nedan presentera den av mig valda metoden och det vetenskapsteoretiska synsätt jag har utgått ifrån när jag gjort undersökningen. Att göra en undersökning innebär även att man gör vissa avgränsningar, samtidigt som man säkerligen stöter på vissa begränsningar. Dessa faktorer tas också upp nedan.

---

<sup>10</sup> Idar Magne Holme & Bernt Krohn Solvang. **Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.** 1997 (2:a uppl.)

<sup>11</sup> I. M. Holme & B. K. Solvang, 1997

<sup>12</sup> Elisabeth Jansson, föreläsningmaterial, 2002.09.19

<sup>13</sup> Jan Hartman, **Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori.** 1998

### 3.1 Positivism och hermeneutik

Enligt Thurén handlar positivismen om att vi människor endast har två källor till kunskap. Dels är det vad vi kan iaktta med våra sinnen, och dels det som vi kan räkna ut med vår logik.<sup>14</sup> Hartman i sin tur beskriver positivismen som en vetenskap där "man observerar, manipulerar och mäter olika slags företeelser i världen och försöker finna och uttrycka samband mellan dem."<sup>15</sup> Med observerbart menas också sådant som går att iaktta medelst mät- eller registrerbara instrument<sup>16</sup>. Positivismen vill kunna dra generella slutsatser ur sina forskningsresultat, varför det är viktigt att kunna behandla dem statistiskt och vill man kunna handskas med statistik måste man kunna kvantifiera sina fakta.<sup>17</sup> Enligt Holme och Solvang spelar just de statistiska mätmetoderna en central roll i analysen av kvantitativ information<sup>18</sup>.

Mycket av hermeneutikens kärna kan utläsas redan i själva ordets betydelse: ordet hermeneutik betyder nämligen tolkningslära.<sup>19</sup> Hermeneutiska undersökningar karaktäriseras av att man försöker förstå och sätta sig in i hur människor upplever sig själva och sin omgivning. Då hermeneutiken utgår från forskarens tolkning av ett fenomen, och en tolkning av en företeelse alltid innefattar upplevelser och känslor, blir det svårt att göra ett intersubjektivt test av iakttagelserna gjorda i samband med undersökningen. Kritikerna brukar ofta slå ner på detta eftersom de menar att undersökningen inte kan anses generellt gångbar. Vad kritikerna ofta bortser från är det faktum att olika, och ibland annorlunda, infallsvinklar, olika perspektiv och olika tolkningsmodeller snarare kompletterar än utesluter varandra.<sup>20</sup> Genom att göra en hermeneutisk undersökning försöker man således komma åt något subjektivt.

### 3.2 Kvantitativ- och kvalitativ metod

Natur- och samhällsvetenskapen skiljer sig åt på många olika sätt, framför allt för att de ägnar sig åt att undersöka olika typer av saker och fenomen. I och med att undersökningsobjekten är så vitt skilda så skiljer sig även sättet, metoden, att göra undersökningen på, vilket i sin tur

---

<sup>14</sup> Torsten Thurén, 1998

<sup>15</sup> Jan Hartman, 1998, s. 15

<sup>16</sup> Mats Alvesson & Kaj Sköldberg, **Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.** 1994

<sup>17</sup> Torsten Thurén, 1998

<sup>18</sup> I.M. Holme & B.K. Solvang, 1997

<sup>19</sup> Torsten Thurén, 1998

<sup>20</sup> Torsten Thurén, 1998

även påverkar resultatet.<sup>21</sup> Förenklat kan man säga att det finns två tillvägagångssätt; kvantitativ- respektive kvalitativ metod.

Det finns således stora skillnader mellan den kvantitativa och den kvalitativa metoden. För att börja med den kvantitativa kan man konstatera att denna metod är mer formaliserande och strukturerande än den kvalitativa<sup>22</sup>. Metoden har sitt ursprung inom naturvetenskapen, men används även flitigt inom samhällsvetenskapen samt i viss mån även inom humanismen. Den kvantitativa metoden har oftast ett positivistiskt synsätt som grund, men kan även återfinnas som metod till en hermeneutisk forskningsansats.<sup>23</sup>

Den kvantitativa metoden är i större utsträckning präglad av kontroll från forskarens sida. Den kvantitativa metoden definierar klart vilka förhållanden som är av särskilt intresse, allt utifrån den frågeställning forskaren valt. Som tidigare nämnts så är metoden avgörande också för vilka svar som går att förvänta. Ett annat kännetecken för den kvantitativa metoden är upplägget och planeringen som kräver distans och selektivitet gentemot informationskällan. Ovanstående är en förutsättning för att genomförandet av formaliserade analyser, gjorda jämförelser samt pröva om de resultat forskaren kommit fram till ska kunna anses vetenskapligt riktiga enligt den positiviska modellen.<sup>24</sup>

Om den kvantitativa metoden oftast har positivismen som utgångspunkt så har den kvalitativa metoden hermeneutiken som grund.<sup>25</sup> Den kvalitativa metodens kännetecken är, till skillnad från den kvantitativa, präglad av den närhet till den källa, det subjekt, vi hämtar vår information ifrån. Den kvalitativa metoden har i första hand ett förståelse syfte och Hartman<sup>26</sup> förtydligar med att säga att detta subjektiva är något som i princip inte kan observeras utan måste förstås genom att man sätter sig in i människors situation. Det undersökta går inte att mäta, och resultatet är inte något som kan presenteras med numeriska värden.<sup>27</sup> Den vanligaste undersökningsmetoden inom den kvalitativa metoden torde vara

---

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> I. M. Holme & B. K. Solvang, 1997

<sup>23</sup> Jan Hartman, 1998

<sup>24</sup> I. M. Holme & B. K. Solvang, 1997

<sup>25</sup> Jan Hartman, 1998

<sup>26</sup> Jan Hartman, 1998

<sup>27</sup> Jan Hartman, 1998

djupintervjuer. Jämfört med den kvantitativa metoden så innebär den kvalitativa metoden en mycket mindre grad av formalisering. Inriktningen är således inte att pröva om informationen har generell giltighet. Det centrala i metoden blir i stället att genom insamlad information försöka få en djupare förståelse av det, som Holme och Solvang<sup>28</sup> kallar det, problemkomplex vi studerar. Därtill kan informationen användas för att beskriva helheten av det sammanhang som den inryms i.<sup>29</sup>

En annan viktig punkt som skiljer den kvalitativa metoden från den kvantitativa är att den kvalitativa i mycket stor utsträckning utgår från studiesubjektens perspektiv, medan kvantitativa studier snarare utgår från forskarens idéer om vad som skall stå i centrum (t ex i fråga om vilka dimensioner och kategorier som skall gälla).<sup>30</sup> Vi kan därför konstatera att den kvalitativa forskningsprocessen inte är lika standardiserad som den traditionella, kvantitativa. Till skillnad från den kvantitativa metoden innehåller den kvalitativa ett större mått av flexibilitet och dynamik som ger utrymme för variationer, otaliga tolkningsmöjligheter, samt för känslor, empati, förförståelse, etc.<sup>31</sup>

### 3.3 Förförståelse

Ett centralt begrepp inom hermeneutiken är *förförståelse*. Thurén<sup>32</sup> skriver att det med förförståelse menas att vi inte uppfattar verkligheten enbart genom våra sinnen. Holme och Solvang<sup>33</sup> utvecklar resonemanget genom att påstå att forskare redan från början har en förförståelse som grundar sig från forskarens bakgrund, utbildning och andra erfarenheter. Thurén<sup>34</sup> vill dra det hela ett steg längre och menar att ingenting är självklart, inte ens förförståelsen, då allt vi tänker, upplever och tar in med våra sinnen bygger och påverkas av vår förförståelse. Han menar vidare att anledningen till att vi tycker att något ter sig självklart beror på att vi har lärt oss det redan som barn. Precis som Thurén så talar Holme och Solvang om hur människan har socialiserats, dvs. inskolats, in i ett visst samhälle och kultur. Detta i sin tur leder till att vi tenderar att uppfatta verkligheten och vår omvärld på ett sätt som överensstämmer med detta samhälle och denna kultur.

---

<sup>28</sup> 1997 (2:a uppl.)

<sup>29</sup> I.M. Holme & B.K. Solvang, 1997

<sup>30</sup> Mats Alvesson & Kaj Sköldberg, 1994

<sup>31</sup> Jan Backman, 1998

<sup>32</sup> Torsten Thurén, 1998

<sup>33</sup> I.M. Holme & B.K. Solvang, 1997

<sup>34</sup> 1998

Thurén<sup>35</sup> poängterar det hermeneutiska faktum att vi inte kan förstå något över huvudtaget utan förförståelse, eftersom vi tolkar allt vi upplever som någonting. Jag brukar använda mat som exempel. Säg att du blir presenterad för en helt ny maträtt. Den är otroligt vackert upplagd och dofterna från maten är ljuvliga. Det riktigt vattnas i munnen och du förutsätter, utan att ha tagit en enda tugga, att det kommer att smaka underbart. Hur kan man göra denna förutsättning när vi aldrig träffat på eller hört talas om maträtten förut? Jo, för att vår förförståelse (oftast) talar om för oss att vi tycker om allt som är vackert och att vi njuter av allt som doftar gott. Sen tar vi en tugga och upptäcker att våra smaklökar inte uppskattar den kulinariska upplevelsen. Trots att vi aldrig sett eller smakat maten tidigare så tolkar vi situationen.

Thurén<sup>36</sup> säger också att erfarenhet och förförståelser förutsätter varandra i en ständig spiralliknande kretsgång. En större erfarenhet ger en bättre förförståelse som i sin tur gör att man uppfattar finare nyanser. Förförståelsen utvecklas på så sätt hela tiden, från fördomar till verklig förståelse. För att illustrera detta vill jag dra en parallell till A.A. Milnes sagovärld om Nalle Puh. Avsnittet handlar om hur det gick till när Tigger kom till skogen för första gången och får frukost (som sagt, mat är bra exempel):

"I'm Pooh," said Pooh.

"I'm Tigger," said Tigger.

"Oh!" said Pooh, for he had never seen an animal like this before. "Does Christopher Robin know about you?"

"Of course he does," said Tigger.

"Well," said Pooh, "it's the middle of the night, wich is a good time for going to sleep. And tomorrow morning we'll have some honey for breakfast. Do Tiggers like honey?"

"They like everything," said Tigger cheerfully.

[...]

Pooh put the cloth back on the table, and he put a large honey-pot on the cloth, and they sat down to breakfast. And as soon as they sat down, Tigger took a large mouthful of honey...and he looked up at the ceiling with his head on one side, and made exploring noises with his tongue, and considering noises, and what-we-got-here noises...ant then he said in a very decided voice:

---

<sup>35</sup> Torsten Thurén, 1998

<sup>36</sup> Ibid.

"Tiggers don't like honey."

"Oh!" said Pooh, and tried to make it sound Sad and Regretful. "I thought they liked everything."

"Everything except honey," said Tigger.<sup>37</sup>

Här kan vi se hur både Puh och Tigger får sin förförståelse reviderad och hur den sedermera blir till en ny erfarenhet. Puhs förförståelse bygger på att det inte finns något som heter Tigger, eftersom han aldrig har träffat på eller hört talas om en Tigger förut. Tigger å sin sida har en förutfattad mening om mat. Han tror att han tycker om all mat. Denna fördom utvecklas till en erfarenhet när det visar sig att han inte tycker om honung. Senare i Milnes text så kommer Tigger att än mer utveckla och förfina sina erfarenheter rörande mat, allt eftersom hans fördom (att han tycker om all mat) ställs mot verkligheten (honung, tistlar, etc.).

### 3.4 Utgångspunkt för föreliggande uppsats

Morgan menar att det ideala ledarskapet bygger på att chefen har en utvecklad förmåga att skapa en djupare förståelse av de (besluts-)situationer som är aktuella. Han säger också att duktiga ledare måste kunna tolka situationer med olika scenarion i åtanke för att därefter kunna agera på ett sätt som verkar stämma med de resultat som ledarens analys resulterat i.<sup>38</sup> Jag menar att denna ledarens analys beror mycket på den förförståelse och den erfarenhet som ledaren har från tidigare liknande situationer.

Tittar man närmare på retoriken så finner man ett ämne som i mångt och mycket lever på att åhöraren tolkar talarens budskap på det sätt som talaren avsett. I sin avhandling tolkar Silén<sup>39</sup> Ricoeurs tankar kring tolkande hermeneutik. Hon skriver:

Berättelser, narrativ, är centrala i Ricoeurs tänkande [...]. Han menar att berättelser skapar kulturen i ett samhälle och det är också genom berättelser som människan tolkar (tyder) sig själv. Berättelser är viktiga källor för analys när avsikten är att nå förståelse för ett fenomen. Individens erfarenheter får en mening genom berättandet, reflektion

---

<sup>37</sup> A.A. Milne, **The complete Winnie-the-Pooh**. 1991

<sup>38</sup> Gareth Morgan, **Organisationsmetaforer**. 1999

<sup>39</sup> Charlotte Silén, **Mellan kaos och kosmos - om eget ansvar och självständighet i lärande**. (Avhandling för doktorexamen) Linköpings universitet, 2000

sker över det som sägs (skrivs) och det blir starten för en symbolisk representation av innebörder.<sup>40</sup>

Berättelsen kan inte "ägas" av ett subjekt (till exempel en företagsledare), eftersom den visar på en värld av möjligheter att handla, samtidigt som den (berättelsen) är öppen mot den värld den talar (eller skriver) om och hela tiden omskapas genom tolkning.<sup>41</sup>

Enligt Silén så grundar sig denna tolkning, förutom i hermeneutiken, i Geertz<sup>42</sup> antagande om kulturella fenomen i det "lilla sammanhanget"<sup>43</sup>, som innehåller allmänmänskliga uttryck som överskrider det Silén kallar för direkt situationsbundna. Hon menar vidare att i varje specifik situation så finns det uttryck för företeelser som kan anses vara mer allmängiltiga. Sätter man detta i förhållande till denna uppsats så kan "företeelser som kan anses vara mer allmängiltiga" läsas som ledarskapets retorik. Det är ett så allmängiltigt fenomen att man inte tänker på att det existerar, likväl spelar det en viktig roll hur ledarskapet och dess budskap når ut "på golvet".

Tar man dessutom i beaktande det som inledningsvis skrevs om ledarskap och retorik i detta stycke så har jag funnit att en hermeneutiskt tolkande utgångspunkt, samt en kvalitativ undersökning, passar bäst in på undersökningens art och ämnet för undersökningen. Vad det gäller min egen förförståelse så är det självklart att två invandrade, föreningsaktiva språkvetare till föräldrar lämnar sina spår (därav nyfikenheten gentemot ämnet retorik). Mitt eget engagemang i olika föreningar, styrelser, samt i drivandet av egna projekt kan även det ha lett till en viss "färgning" när jag gjort min analys av lästa texter och situationer. Som ordförande i en förening har jag ju kunnat tillskansa mig kunskap om svårigheterna att få ut information, och framför allt svårigheten att få andra människor att förstå informationen som den var avsedd att förstås. I efterhand kan jag se att denna förförståelse påverkat det perspektiv jag utgått ifrån vad det gäller ledarskapets retorik, nämligen ledarens. Jag är dock osäker på om jag kunnat göra en lika bra undersökning om jag valt ett "underifrån" perspektiv just på grund av min förförståelse. Risker hade då varit stor att jag likväl hade tolkat in insamlad information med en ledares glasögon och kanske till och med falsifierat viss kritik

---

<sup>40</sup> Charlotte Silén, 2000, s. 61

<sup>41</sup> Charlotte Silén, 2000

<sup>42</sup> Geertz, C., **Thick descriptions: Towards an interpretive theory of culture.** In *The interpretation of culture.* New York: Basic Books, 1973.

<sup>43</sup> Jmfr. Sven- Erik Sjöstrand et al. (red.) **Osynlig företagsledning.** 1999, se även vidare kapitel 3



riktad mot ledarskapet och i stället rättfärdigat ledarens beteende/retorik. Valet av ledarskapslitteratur har medvetet inskränkts till att främst bestå av litteratur som går att återfinna på HTU:s högskolebibliotek, just för att undvika att mina egna ledarskapspreferenser skulle kunna komma att dominera (se vidare avgränsningsavsnittet).

### 3.5 Vedertagna sanningar

Hur ställer man sig då som forskare till påståenden och fakta som man inte kan finna i någon vetenskapligt korrekt litteratur? Hur förhåller vi oss till sådant som anses vara vardagsmat och vedertagna sanningar? Det har visat sig vara ganska svårt att hitta något om det i den metodlitteratur jag har haft till mitt förfogande. "Det visar sig" är annars ett uttryck som har visat sig mycket användbart när man inte har tillräckligt mycket kött på benen för att kunna ange en källa eller ursprung till ett påstående som är tämligen känt men inte tillräckligt mycket för att kunna anses vara en allmänt vedertagen sanning. Eller som Douglas Adams<sup>44</sup> beskrivit det (syftande till det engelska uttrycket "it turns out", som ju har mer eller mindre samma användningsområde som det svenska "det visar sig"):

It allows you to make swift, succinct, and authoritative connections between otherwise randomly unconnected statements without the trouble of explaining what your source or authority actually is. It's great. It's hugely better than its predecessors "I read somewhere that ..." or the craven "they say that ..." because it suggests not only that whatever flimsy bit of urban mythology you are passing on is actually based on brand new, ground breaking research, but that it is research in which you yourself were intimately involved. But again, with no *actual* authority anywhere in sight.<sup>45</sup>

"Det visar sig" har alltså visat sig vara ett fantastiskt bra retoriskt grepp för att skaffa sig auktoritet över ett faktum som man inte har ett skriftligt belägg för stämmer. Något som många företagsledare har tagit fasta på, har det visat sig (se där!).

Det allmängiltiga skall dock aldrig tolkas som universalteorier som går att applicera på vilken godtycklig företeelse som helst. Nej, det allmängiltiga får endast sin innebörd i det sammanhang som är aktuellt.

---

<sup>44</sup> Douglas Adams, **The salmon of doubt**. *Hitchhiking the galaxy one last time.*, 2002

<sup>45</sup> Douglas Adams, 2002, s. 27

### 3.6 Datainsamling

Hur har jag då gått till väga för att skriva den här uppsatsen? Redan från början hade jag bestämt mig för att framför allt använda mig av institutionen<sup>46</sup> fastställd kurslitteratur för kurserna i organisation och ledarskap. Här har jag främst utgått från ordet retorik när jag sökt relevant text. För den retoriska litteraturen har jag använt mig av sökmotorn vid HTU:s bibliotek - SOFIA. Sökordet har varit retorik, därifrån har jag plockat ut de (bok-) titlar som kunnat tänkas ha relevans. Sökning har även skett inom litteratur- och artikeldatabasen Libris, men med samma resultat som i SOFIA. När jag väl har suttit där med en försvarlig mängd böcker på bordet så har jag ställt mig och böckerna frågan om de innehåller något om ledarskap, makt och retorik (det sista torde vara självklart då sökordet från första början var just retorik, men det skadar aldrig att dubbelkolla). Jag har uteslutit en hel del böcker av mer gör-det-självt-karaktär, oftast med titeln "så blir du en bra talare!"<sup>47</sup>. Det är inte en handbok i hur man håller tal som jag ämnat skriva, varför jag alltså har valt bort nämnda typ av retoriklitteratur.

#### 3.6.1 Urval

Till min empiriska undersökning har jag valt att titta på konsult- och bemanningsföretaget Proffice årsredovisning för år 2002, samt konsultföretaget Acandos årsredovisning för år 2002. Båda företagen verkar inom konsultbranschen (som för tillfället befinner sig i en lågkonjunktur) men i olika segment, är direkt beroende av sina kunder, och hävdar att medarbetarnas kompetens är deras starkaste resurs. Syftet med att välja två företag som är relativt lika varandra var att jag antog att deras retorik borde rikta sig till en likartad kundgrupp och därmed innehålla ungefär samma retoriska komponenter - utan att för den skull ha identiska förutsättningar och retorik. Att branschvalet föll på konsultbranschen beror på att denna bransch använder sig av människor för att utföra tjänster hos och med kunderna och mycket av verksamheten bygger på värderingar. Till skillnad från företag inom tillverkningsindustrin innehåller dessa årsredovisningar en avsevärt mindre grad av tekniska data och "hårda" fakta i form av siffror.

---

<sup>46</sup> Institutionen för arbete, ekonomi och hälsa. Högskolan Trollhättan/Uddevalla

<sup>47</sup> Det är en anmärkningsvärt stor mängd olika böcker om vältalighet som har just den titeln.

### 3.7 Avgränsningar

Kommunikation och retorik som fenomen är två stora områden, varför det krävs att ämnena avgränsas. Det jag tänker ägna uppmärksamhet åt i denna uppsats är retorikens roll anpassat till hur en ledare kan använda sig av den för att få ut beslut och budskap till sina anställda och andra intressenter. Värtalighetens aspekter (så som hur man bör hålla ett tal, disposition, intonation, etc.), som ju dagligdags är det som främst förknippas med retoriken, är inget jag tänker fästa någon större vikt vid, då det inte är någon handbok i talkonst jag tänker skriva (sådana finns det redan gott om). Däremot så tänker jag ta upp en rad så kallade retoriska verktyg som det är bra att känna till och vara medveten om när man som ledare för ut information och beslut till sin omvärld. Det finns många retriska verktyg och begrepp men jag ämnar inte ta upp alla utan de som jag, utifrån mina egna erfarenheter, anser vara ledarskapet mest behjälpliga.

När man gör en studie baserad på litteratur och där litteraturen som finns att tillgå (retorik, ledarskap) finns i stora kvantiteter måste man avgränsa sig även här. Jag har, för att minska risken för att min egen förförståelse ska ta över, haft för avsikt att ta med litteratur som den vanlige studenten har tillgång till och som överlag används i undervisning på högskolenivå. Huvuddelen av litteraturen om ledarskap och organisation återfinns därför som kurslitteratur inom ekonomiprogrammet vid HTU. Majoriteten av litteraturen om retorik har gått att finna på högskolebiblioteket vid HTU (vilket givetvis även gäller litteraturen i ledarskap). Vad det gäller retoriklitteraturen så har jag främst använt mig av Rudolf Rydstedts bok *Retorik*<sup>48</sup> eftersom den är den enda bok jag funnit som behandlar retoriken ur ett djupare perspektiv. Tråkigt nog var det den enda boken jag inte kunde finna på HTU:s bibliotek. Andra retoriska böcker ägnar sig nästan uteslutande åt (med några få undantag) hur man håller tal och inte vilka faktorer som gör att man lyckas övertyga med talet, varför deras relevans för det här examinationsarbetet minskar avsevärt.

---

<sup>48</sup> 1993

### 3.8 Begränsningar

Det har visat sig inte vara helt problemfritt att undersöka förhållandet retorik/ledarskap. Detta har framförallt gestaltats i bristen på relevant litteratur. Det finns mycket skrivet om retorik och det finns mycket skrivet om ledarskap, men de båda faktorerna ihop är det få som har ägnat vidare uppmärksamhet. Det finns även en hel del litteratur om kommunikation som angränsar till både ämnet retorik som till ledarskap, men utan att för den skull ta upp vilka aspekter av kommunikationen som är särskilt viktig för att på ett effektivt sätt kunna leda "de stora massorna". Jag har därför fått väva ihop mina slutsatser mycket på egen hand, baserat på vad jag anser vara relevant i den litteratur jag valt att koncentrera mig på. I och med denna uppsats hoppas jag kunna skapa lite ljus i detta mörka hörn i ledarskapsteorins tempel. Även om det ibland har känts som om jag gett mig ut på ett omöjligt uppdrag och begränsningar till trots, så säger jag som Nietzsche:

Jag hyllar varje slag av skepsis som ger mig tillåtelse att svara: "Låt oss göra ett försök!" Men jag vill inte längre höra talas om alla de ting och frågor som inte medger experiment. Där går gränsen för mitt "sinne för sanningen", för där har tapperheten förlorat sin rätt.<sup>49</sup>

Så, låt oss göra ett försök!

---

<sup>49</sup> Friedrich Nietzsche, **Den glada vetenskapen**. 1882/1997, s. 62, stycke 51

## Kapitel 2 – Om retorik

Retorik är en mycket gammal konstart som efter ett par decennier i träda nu upplever en renässans, framför allt som akademiskt ämne och forskningsområde. Det här kapitlet börjar med en introduktion till retoriken, dess själ, skillnaden mellan övertalning och övertygelse samt en presentation av det som brukar kallas för retorikens kärna. Därefter tas retoriken upp ur ett kort historiskt perspektiv och följs upp med en genomgång av olika retoriska verktyg som för ledarskapet är behjälpliga (så som färgning, sanning och sannolikhet, renodling och konkretion, samt de tre huvudbegreppen inom retoriken: ethos, pathos och logos).

### 4 Vad är retorik?

Jag har ingen ambition att skriva särskilt mycket om retorikens historia och uppkomst, det finns det de som har skrivit tjocka böcker om alla redan<sup>50</sup>. Det jag vill med det här stycket är snarare att ge läsaren en överblick i några viktiga retoriska komponenter, som kan vara bra att känna till för att till fullo kunna tillgodogöra sig retorikens guldgruva.

Sveriges hittills ende professor i retorik, Kurt Johannesson, menar att allt språk är påverkan, den som talar vill alltid styra och forma andras tankar och känslor<sup>51</sup>. Han menar därför att retoriken har mycket att lära oss om att urskilja och avslöja dessa faktorer så att vi kan vara kritiska och medvetna om den makt som kan utövas med språket som vapen. Även våra ledare har börjat inse att en viktig del av ledarskapet handlar om att kommunicera, det vill säga att hantera sociala relationer med hjälp av språket.

#### 4.1 Kort historik

Retorik, eller konsten att övertyga, är som sagt en mycket gammal konstart. Redan de gamla grekerna och deras antika kollegor romarna ägnade stor del av sin tid åt att studera den. Fram till 1800-talet så var retoriken en central punkt på skolschemat, därefter har den, eftersom den ansågs föga vetenskaplig, fört en tynande tillvaro på bibliotekens språkvetenskapliga bakgård. Efter andra världskriget (och Adolf Hitlers verbala och militära framfart) så har intresset för

---

<sup>50</sup> En bra sådan bok är Peter Cassirers **Huvudlinjer i retorikens historia**. 1997

<sup>51</sup> Kurt Johannesson, **Retorik eller konsten att övertyga**. 1990

retoriken väckts och de gamla grekerna dammats av.<sup>52, 53</sup> Under antiken blev retoriken det redskap som användes för att övertyga en publik om abstrakta värden som rätt och fel, sant och falskt, gott och ont<sup>54</sup>. Kända retoriker var Aristoteles, Cicero, Platon (som i och för sig var en kritiker av retoriken), Isokrates och några till<sup>55</sup>. Dessa herrar har väckt en insikt om att retoriken spelar en viktig roll för att skapa en brygga mellan talaren och publiken, mellan de idéer som talaren vill kommunicera och hur publiken uppfattar dessa. Idag är situationen knappast annorlunda, frågan är bara formulerad på ett annat sätt. Hur övertygar vi allmänhet, kunder, investerare, banker, politiker, konkurrenter/uppköpskandidater?<sup>56</sup>

## 4.2 Retorikens själ

Innan vi går in på hur man blir övertygad och vilka faktorer som spelar in, så måste man förstå retorikens själ. I och med att retoriken ses som en så kallad effektlära, är det lätt att misstänka den för att vara fylld av diverse övertalningsknep och synvändningsgrepp. Är man lite mer nogräknad än så tittar man efter lite närmare och inser ganska snart att den är förbluffande fattig på dylika knep och effekter. Istället är den retoriska standardvägen till framgångsrikt talande just att övertyga på djupet, genom att få publiken att genomgå något som kan liknas med vad man med religiös terminologi kallar för omvändelser. Talarens (läs: ledarens) uppgift är att få publiken att se just den bild som han eller hon vill föra fram. Som ledare kommer man dock aldrig ifrån det faktum att samma fenomen kan uppfattas fundamentalt olika av olika människor. Ledarens övergripande uppgift, tillika stora dilemma<sup>57</sup>, är således att påverka dessa uppfattningar så att publiken (personalen, investerarna) ser "rätt" saker ur "rätt" perspektiv, vilket i det här fallet är ledarens.<sup>58</sup>

## 4.3 Retorikens kärna

I ett historiskt perspektiv utvecklades retoriken främst för tal i juridiska sammanhang (domstolar). Med tiden utvidgades så retoriken till att även omfatta tal i folkförsamlingen (parlamentet) och lovtal (vid exempelvis offentliga ceremonier).<sup>59</sup> Tomas Müllern och Johan

---

<sup>52</sup> Johannesson, 1990

<sup>53</sup> Cassirer, 1997

<sup>54</sup> Tomas Müllern, Johan Stein, **Ledarskap i den nya ekonomin - konkurrensen om kompetens, kapital och kunder**. 2000

<sup>55</sup> Cassirer, 1997

<sup>56</sup> Müllern & Stein, 2000

<sup>57</sup> och som den här uppsatsen är tänkt att finna "lösningen" på...

<sup>58</sup> Rudolf Rydstedt, **Retorik**. 1993

<sup>59</sup> Rydstedt, 1993

Stein<sup>60</sup> talar inte om retorikens kärna utan om tre retoriska underverk. Vad som egentligen menas med underverk är svårt att utläsa men troligt är att man syftar till de "underverk" man kan åstadkomma om man kan bemästra dessa tre genrer.

#### *4.3.1 Den juridiska genren eller försvarstalet*

Med andra ord kan man säga att retoriken används, för det första, för att försvara eller anklaga något som inträffat i historien; det så kallade försvarstalet. Med historien syftar man på något som hänt tidigare, allt från igår till urminnes tider. Denna typ av underverk förändrar inte historiens gång nämnvärt, men däremot påverkar den vår syn på historien.<sup>61</sup> Man hittar försvarstalet allt som oftast i juridiska sammanhang. Talens uppgift är anklagelse eller försvar och beslutet som tas därefter gäller vanligen straff eller en belöning.<sup>62</sup> Det bästa exemplet idag är väl det amerikanska domstolsväsendet<sup>63</sup>, där advokatens slutplädering inför juryn ibland är mer avgörande för en friande, alternativt fällande dom än själva bevismaterialet.

#### *4.3.2 Den deliberativa genren eller framtidstalet*

För det andra så används retoriken för att påverka framtiden, genom att få oss att fatta vissa beslut. Den deliberativa genrens uppgift är att verka för eller mot givna förslag.<sup>64</sup> Framtidstalet syftar dels till att vända sig till initierade, interna aktörer (så som styrelsen, projektgruppen), dels vänder den sig mot den bredare allmänheten (personalen, aktieägare, skattebetalare).<sup>65</sup> Den förstnämnda kategorin är en utpräglad beslutsgrupp. Den sistnämnda gruppen utsätts för den deliberativa genren på ett mer övergripande sätt, där det är vanligare att exempelvis en verkställande direktör informerar och motiverar tagna beslut än söker stöd för ett kommande. Vill man proklamera sin vision om var företaget står om tio år så är det ett framtidstal man håller. I vardagen kan vi iaktta framtidstalets framfart främst bland valtalande politiker och näringslivstoppar på bolagsstämma, men är även förekommande hos rektorer på högskolornas uppprop. Framtidstalet kallas även för det politiska talet.

---

<sup>60</sup> 2000

<sup>61</sup> Müllern & Stein, 2000

<sup>62</sup> Rydstedt, 1993

<sup>63</sup> så som det presenteras för oss i tv-serier o dylika media

<sup>64</sup> Rydstedt, 1993

<sup>65</sup> Müllern & Stein, 2000

### 4.3.3 Den demonstrativa genren eller lovtalet

Det tredje klassiska användningsområdet för retoriken handlar om att bedöma det som är och händer just nu. Denna typ av tal syftar inte direkt till ett beslut eller till hur något är tänkt att bli i framtiden. Istället syftar det till hur något eller någon skall uppfattas av andra.<sup>66</sup> Detta kan göras i form av lovtal eller klander.<sup>67</sup> Inom näringslivet kan man oftast se den demonstrativa genren vid tillsättningar eller avtackningar av verkställande direktörer, styrelseordförande eller fackliga representanter. Om någon av dessa av någon anledning inte gjort sitt jobb som anses bör, kan man allt som oftast hitta ett klandertal i tidningen, i form av en "avslöjande" artikel. Denna typ av artiklar kan även, om de är väl skrivna och väl underbyggda med bevis, fälla den bästa styrelse. Detta är något som ledare i alla typer av organisationer och företag måste lära sig att förhålla sig till<sup>68</sup>.

Sammanfattningsvis så syftar det juridiska talet till att försvara eller anklaga tidigare gärningar, medan det politiska talet vill skapa handling in i framtiden samt lovtalet som uttalar sig (oftast positivt, annars vore det väl knappast ett lovtal) om det som är just nu.

## 4.4 Ethos, pathos och logos

Det finns tre begrepp inom retoriken som går igen i allt annat. *Ethos* (förtroende, trovärdighet), *pathos* (känsla, delaktighet) och *logos* (förnuft, fakta) är grekiska termer som använts sedan antiken. De gamla grekerna kallade den sakliga argumentationen för logos. Det är vad vi idag kan kalla för förnuftet och fakta i de anföranden vi håller. Men man vinner inte en verbal holmgång genom enbart förnuftig argumentation. För att vinna åhörarna krävs karaktär och/eller personlighet (inte alltid samma sak), vilket kallas för ethos. Ethos är det förtroende vår person inger åhörarna. Den tredje termen och faktorn för en god argumentation är pathos. Pathos utgör de känslor och den delaktighet som talaren har för avsikt att väcka hos publiken. För ett riktigt bra tal (och/eller skrift, budskap) bör samtliga tre faktorer vara med.<sup>69</sup> I avsnitten nedan följer olika exempel på verktyg och begrepp som bättre visar vikten av ovanstående faktorer.

---

<sup>66</sup> Rydstedt, 1993

<sup>67</sup> Müllern & Stein, 2000

<sup>68</sup> Medieträning kallas det visst.

<sup>69</sup> Müllern & Stein, 2000



## 5 Övertalning vs övertygelse

Det är en hårfin skillnad mellan de båda begreppen *övertalning* och *övertygelse*. Båda begreppen syftar till att en person ändrar åsikt under någon annans påverkan. Skillnaden ligger i känslan som lämnas hos den som ändrar åsikt. Det är till exempel inte roligt att bli övertalad. Den övertalade känner sig oftast lurad, missbrukad och i allra värsta fall förnedrad (vilket i viss mån är avhängigt ordval och tonläge). Att bli övertygad är en helt annan sak. Den övertygande känner sig snarare tacksam mot den som har hjälpt henne eller honom till insikt. Man kan ibland likna känslan vid en religiös uppenbarelse. Denna stora skillnad är i sig inte så konstigt. Rudolf Rydstedt<sup>70</sup> beskriver känslan som den övertalade har som om den som har övertalat dig har satt koppel eller tvångströja på dig. Dessutom får det dig (vi antar att det är du som blivit övertalad) att göra vad du har gått med på högst motvilligt; gärna slarvigt och om möjligt helst inte alls. Har du å andra sidan blivit övertygad har du i stället omvandlat de kunskaper, tolkningar, känslor och attityder som du har blivit övertygad om till dina egna. Man kan uttrycka det som om att du sviker dig själv om du sviker det du har gått med på att göra.<sup>71</sup>

Rudolf Rydstedt skriver i sin bok *Retorik*<sup>72</sup> att genom de fördelar som ett väl genomfört övertygande ger, så är det också självklart att retoriken sätter övertygandet i centrum. Dock, bör tilläggas, är den inte heller helt främmande till övertalande. Rydstedt anser det därför vara korrekt att säga att retoriken är konsten att övertyga. Han menar också att man kan se övertalning som en sämre och mindre fullgången variant av verkligt övertygande.

### 5.1 Hur blir vi övertygade?

Det har nu redogjorts för skillnaden mellan att bli övertalad och övertygad. Dock kvarstår frågan hur vi blir övertygade. Som tidigare nämnts står skillnaden i ambitionen med varför vi försöker påverka någon. I fallet med övertalning är ambitionen att skapa handling oavsett om personen är genuint övertygad eller ej, medan övertygandet syftar till att den andre frivilligt "köper" ett budskap. Så långt allt väl.

---

<sup>70</sup> 1993

<sup>71</sup> Rydstedt, 1993

<sup>72</sup> 1993

Tomas Müllern och Johan Stein<sup>73</sup> gör samma distinktion mellan övertygande och övertalande som Rudolf Rydstedt men vill även lägga till en annan aspekt, nämligen mätbarheten. De menar att det är väsentligt mycket enklare att iaktta om vi lyckats övertala en person, speciellt om övertalningen syftar till att personen ska köpa en vara eller genomföra någon annan synlig handling. De menar också att det är betydligt svårare att se om någon handlar efter äkta övertygelse. Som exempel visar de på att socialpsykologiska studier visat att människan ofta gör saker (exempelvis köper saker) mot sin vilja eller trots att hon borde veta bättre.<sup>74</sup> Men hur kommer det sig egentligen? Och vad innebär det för ledarens möjligheter att utöva retorik?

### 5.1.1 Förpliktelse

Det finns många olika faktorer som påverkar huruvida någon blir övertalad. Till att börja med är det mycket lättare att övertala någon som känner någon form av förpliktelse mot den andre. Det finns tre vanliga typer av sådan förpliktelse:

- Vi känner förpliktelse när vi själva förbundit oss till något (löften, avtal)
- Vi känner förpliktelse när någon gett oss något och förväntar sig/vill ha något tillbaka (gentjänster)
- Vi känner förpliktelse när motparten är vår överordnade, eller är någon vi har stor respekt inför, t ex myndighet

Müllern och Stein menar att vår inneboende vilja att göra rätt för oss, genom att exempelvis återgälda tjänster, är så stark att vi ofta ger tillbaka mer än vi själva mottagit. Har vi förbundit oss att göra något genom att framföra en offentlig ståndpunkt, till exempel genom att på ett personalmöte lova nya kontorslampor åt alla, blir det mycket svårt att backa ur.<sup>75</sup>

### 5.1.2 Konsekvens

En viktig aspekt som spelar in när vi blir övertalade är vår vilja att vara konsekventa. De allra flesta människor har en tämligen stark vilja att vara konsekventa med våra egna uttalanden och/eller tidigare handlande. Tomas Müllern och Johan Stein tar som exempel breddning av vägar. Har vi en gång sagt att vi är positiva att en kommun breddar sina vägar, så blir det svårt

---

<sup>73</sup> Müllern, Stein, 2000

<sup>74</sup> Müllern, Stein, 2000

<sup>75</sup> Müllern, Stein, 2000

för oss att säga nej till en liknande vägbreddning i våra egna kvarter. Dessutom så kräver vi att andra ska vara konsekventa, vilket indirekt tvingar oss att själva vara det. Detta är ett ofta, mer lumpet, nyttjat retoriskt "knep" för att övertala någon. Man spelar helt enkelt på den andres goda vilja att var konsekvent och det eventuella dåliga samvete denne kommer att få och det dåliga anseende samt minskade trovärdighet personen kommer att få om man "sviker" i konsekvensen.<sup>76</sup>

### 5.1.3 Andra övertygande faktorer

Vill man själv framställa sig och framför allt sitt beslut som konsekvent utan att egentligen vara det så kan man följa Müllern och Steins<sup>77</sup> olika steg på vägen till det slutgiltiga övertygandet. Som första steg i sin strävan att påverka bör man framställa en rad självklara, för publiken/personalen, påståenden om omvärlden och dess utveckling. När man gör det är det viktigt att hänvisa till fakta (logos), dock är graden av precision i faktapåståendena inte lika viktigt. Sedan står det talaren/ledaren tämligen fritt att dra en rad slutsatser (entymem) baserade på dessa underförstådda, abstrakta "fakta". Därmed har vi för åhörarna visat på vår konsekvens.

Ett andra steg är att hänvisa till knapphet eller brist är något som uppenbarligen påverkar oss som individer. Detta steg är ofta använt av marknadsavdelningar och säljare gentemot stora kundgrupper och bygger på principen att en vara eller tjänst är som mest åtråvärd för oss när den är oåtkomlig eller i alla fall svåråtkomlig. Detta övertalningsknep, för det är ett knep, illustreras bäst av en slogan av typen "slutrea - endast tio exemplar kvar". Som människor tenderar vi nämligen att göra som alla andra (en miljon svenskar *kan* inte ha fel!) Det sociala trycket är helt enkelt en faktor som man inte skall ringakta.

Att hänvisa till personer eller händelser som människor har respekt för är ett annat steg som används ofta inom retoriken för att övertyga, t ex att använda idrottstjärnor för att sälja ett visst skomärke. Ytterligare ett steg bygger på att vi ofta är positiva till det vi gillar. Detta beror på att vi ofta låter oss övertygas av det faktum att vi faktiskt gillar den som försöker övertyga oss. För det är väl klart att vi kan tänka oss att köpa något från någon som vi känner

---

<sup>76</sup> Müllern, Stein, 2000

<sup>77</sup> 2000

och uppskattar (förtroende, ethos). Ytterligare en faktor som går att använda när man vill övertyga någon är att spela på deras empati. Människor visar nämligen ofta sympati och empati för de som är svagare än de själva, eller befinner sig i underläge (pathos). Ovan angivna steg och faktorer används ofta för att övertyga i rent kommersiella syften.<sup>78</sup>

## 6 Retorikens olika verktyg

Det finns en del viktiga begrepp (tillika retoriska verktyg) från den retoriska skolan som är bra att känna till när man som ledare ger sig ut för att informera, kommunicera eller debattera. Jag tänker inte ta upp alla begrepp/verktyg, utan jag har plockat ut de begrepp som jag anser, utifrån min egen erfarenhet som föreningsordförande och ledamot i ett flertal styrelser, vara mest användbara i det vardagliga ledarskapet. Mycket är hämtat från Rydstedts bok "Retorik"<sup>79</sup>.

### 6.1 Sanning och sannolikhet

Två begrepp som man bör ha i åtanke innan man ger sig ut på verkstadsgolvet för att annonsera nedläggningen av detsamma är sanning och sannolikhet. Dessa begrepp brukar klassas som en av retorikens hörnpelare och samlas i påståendet: *det sannolika övertygar bättre än det sanna*.

Om vi återgår till nedläggningen av verkstadsgolvet som togs upp i början av stycket så är det mycket troligt att beskedet kommer att mottas med skrattsalvor. Det mottagandet skulle du som ledare få om det veckan innan kommit ut att styrelsen får en sju-siffrig bonus (eller lyxlägenheter i London) lagom till jul. Att i det läget gå ut och säga att verkstaden ska läggas ner på grund av dålig ekonomi är bara dumt. Personalen kommer inte bara finna det osannolikt att det råder ekonomisk kris i företaget, utan även ledningens trovärdighet (ethos) kommer att naggas rejält i kanten. Om du som verkställande direktör istället meddelar nedläggningen samtidigt som hela styrelsen offentligt väljer att inte bara avstå sin bonus utan även att jobba för lägre ersättning än vanligt, ja då kommer de drabbade (om än motvilligt, de blir ju ändå arbetslösa) inte bara se den ekonomiska krisen som sannolik utan kanske rentav

---

<sup>78</sup> Müllern, Stein, 2000

<sup>79</sup> Rydstedt, 1993

som sann. Man kan inte nog trycka på vikten av att undersöka de åsiktsströmningar som förekommer inom företaget eller den grupp som ett beslut/tal skall förmedlas till. Kommer de att tro mig? Är jag trovärdig eller är jag "fienden"? Sanning och sannolikhet är begrepp som kan härledas till ethos och förtroendet för dig som ledare. Kan dina medarbetare känna förtroende för dig som ledare så ökar även chansen för att de ska anse det du säger vara sannolikt och kanske rentav sant. I det här fallet så är det lätt hänt att ethos hamnar i konflikt med (och allt för ofta vinner över) logos, som ju talar till förnuftet och givna fakta.

Rydstedt<sup>80</sup> tar upp ett tankeväckande och tyvärr fortfarande aktuellt exempel som klart visar hur det sanna kan spelas ut av det sannolika. Exemplet utspelades i Persiska viken år 1988. Stridsledningen på den amerikanska kryssaren Vincennes fick plötsligt för sig att ett reguljärt iranskt passagerarflygplan var ett anfallande stridsflygplan som dök på låg höjd. De skärmar som stridsledarna hade framför sig visade dock klart och entydigt att planet rörde sig på hög höjd, under lätt stigning. Stridsledningen hade helt enkelt bestämt sig för att det var ett anfallande stridsflygplan (de ansåg det mer sannolikt) och kunde inte ta till sig den information som motsade detta (det sanna), vilket tragiskt nog kom att kosta 290 civila människor livet.

## 6.2 Resonemang, syllogism och entymem

Ett begrepp (verktyg) som har en stark anknytning till sanning och sannolikhet är begreppet *resonemang*. Inom retoriken delar man upp resonemanget i två huvudgrenar, entymem och syllogism. Resonemang, eller deduktiva slutledningar som det också heter, består av slutledningar som dras från ett antal sats, så kallade premisser. **Syllogism** står för den logiskt helt säkra grenen. Om premisserna är helt säkra, mönstret som slutsatsen dras efter garanterar att slutsatsen är säker och den därmed blir logiskt acceptabel, det vill säga är logiskt sann, ja då har vi med syllogism att göra. Rydstedt ger ett exempel som utgår från stenar: Alla stenar är hårda (premiss). Granit är en sten (premiss). Alltså: granit är hårt (slutsats). Mönstret som premisserna presenteras i leder till den logiskt acceptabla och sanna slutsatsen. Rent praktiskt språkligt skulle det tyvärr mest låta löjeväckande och knappast särskilt förtroendeingivande (ethos).<sup>81</sup> Tänk er att gå ut och meddela sin egen miljardbonus utifrån den syllogiska grenen; Företaget ger bonus till de som gör ett värdefullt arbete

---

<sup>80</sup> 1993

<sup>81</sup> Rydstedt, 1993

(premiss). Ju mer värdefullt desto högre bonus (premiss). Jag gör ett mycket värdefullt arbete (premiss). Alltså: företaget måste ge mig en högre bonus (slutsats). Senaste gången som någon (läs: Percy Barnevik) gjorde det blev han tvungen att avgå och betala tillbaka en del av bonusen. Nu kanske det snarare var så att det var själva beloppet på bonusen som gjorde livet på löpsedlarna surt för Barnevik, och inte själva syllogismen, men kombinationen av de båda faktorerna gjorde nog inte saken bättre.

**Entymem** å sin sida är helt och fullt en retorisk del av resonemanget och inte lika hårt styrt av logiken. Istället för att följa ett strikt logiskt mönster från premiss till slutsats, bygger entymem ofta på att man visar att något är en konsekvens av ett antal, ofta underförstådda, premisser. Satserna kan vara verkliga (sanna) bevis, men kan lika fullt vara en allmän förklaring eller en liten deskription (som gör att slutsatsen verkar sannolik). Som exempel tar Rydstedt<sup>82</sup> följande mening: Rättvisa är inte alltid bra: det är inte bra att bli rättvist avrättad. Byggmaterial för entymem är ofta trenne; hyckleri, tidsperspektiv och bättre argument.<sup>83</sup>

- *Hyckleri* innebär att vi ibland utåt prisar och lovordar (den demonstrativa genren, lovtalet) hedervärda motiv, medan vi i vårt inre är grovt själviska. Om någon säger att hon heller skulle leva fattigt och samhällsnyttigt, börjar vi gärna fundera över hur sannolikt det är att personen verkligen känner så, innerst inne. Detta bygger även på den underförstådda premissen att ingen vill vara fattig.
- *Tidsperspektivet* illustreras bäst i meningen: Om jag hade bett om en hundring för att jag skulle hjälpa dig redan innan jag gjorde det, skulle jag ha fått den då? Exemplet ställer frågan om sannolikhet på sin spets, medan den underförstådda premissen är att personen som ger hundringen inte litar på mottagaren (inte känner förtroende, ethos) förrän arbetet är utfört.
- Om du i en diskussion visar att någon du talar för (den juridiska genren, försvarstalet) hade *bättre argument* att tillgå än de han eller hon drog fram, visar det på tecken på en naiv oskuld som gör det osannolikt att personen i fråga skulle vara skyldig.

Avslutningsvis återgår vi till exemplet som meddelar miljardbonusen. Det är nämligen så att en syllogism lätt kan förvanskas till att bli ett entymem. Exempel: Företaget ger bonus till de

---

<sup>82</sup> 1993

<sup>83</sup> Rydstedt, 1993

som gör ett värdefullt arbete (premiss). Ju mer värdefullt desto högre bonus (premiss). Jag gör ett mycket värdefullt arbete (premiss). Alltså: företaget måste ge mig en högre bonus (slutsats). Så långt följer exemplet syllogismens ramar. Entymem blir det först när vi drar den underförstådda slutsatsen att jag är mer värd än alla andra som a) inte fick någon bonus alls, b) de som fick bonus, men där summan var lägre än min bonus. Man kan till och med uppfatta det hela som hyckleri, ingen person som redan anses vara ekonomiskt oberoende kan med rätt hävda att hon är i behov av nästan en miljard kronor - i *bonus*. Ber du istället styrelseordföranden att meddela din bonus (och de förhoppningsvis utomordentliga skälen till att du fick den, dvs. bättre argument) åt dig, så kan du lyckas med att själv framstå som naivt oskuldsfull och därmed sannolikt förtjänt av bonusen.

### 6.3 Färgning

Ytterligare ett retoriskt begrepp/verktyg jag tänker ta upp är färgning. Färgning innebär att man som talare gör en medveten nyansering av det sakliga (sanningsenliga, sannolika) innehållet. Detta för att det som man talar om skall uppfattas på ett lämpligt sätt.<sup>84</sup> Färgning är vanligt förekommande hos ledare som vill få en (för personalen, allmänheten) dålig nyhet att verka bättre och kanske till och med acceptabel. Det fungerar förstås också alldeles utmärkt för att få andras argument att framstå i dålig dager, men är inte lika vanligt. Med andra ord kan man säga att färgning är ett verktyg för att få hyfs på en formulering och en uppfattning om vad som kan behöva förskönas eller förfulas, döljas eller framhävas.

Ett bra, konkret, exempel som Rydstedt tar upp visar på hur ett enkelt skiftande av ordval kan färga och förändra nyansen i det sakliga innehållet.

- a. städare - lokalvårdare
- b. kalhygge - föryngringsyta

Ovanstående är ett inom retoriken ofta använt exempel, som på ett illustrativt sätt visar på skillnaden mellan ett normalt ord och en förskönande omskrivning. Utmärkande för den här typen av färgning är att ordparen betyder samma sak men anger olika perspektiv på det beskrivna. I exempel **b.** är det särskilt märkbart. Ordet *kalhygge* anger ett mer estetiskt synsätt då ordet beskriver hur det omtalade ser ut. Det andra ordet, *föryngringsyta*, anger i stället ett produktionstekniskt synsätt, eftersom det visar på vilken funktion det är tänkt att kalhygget är

tänkt att ha.<sup>85</sup> De två senare orden i båda exemplen är tänkt att få oss att associera till något positivt, medan de första orden med tiden fått en negativ klang.

Rudolf Rydstedt tar även upp exempel som utgör fall där talaren gör mer subtila färgningar. Denna typ av färgning görs ofta oavsiktligt och bygger inte så sällan på talarens egna åsikter och erfarenheter<sup>86</sup>.

1. Pelle diskuterar gärna språkvårdsproblem.
2. Björn är gubbsjuk och springer efter småflickor.
3. Lotta är en stark kvinna som står upp för de svaga i samhället.

Ska man analysera ovanstående tre exempel så är det egentligen en analys av de bakomliggande värderingarna man gör, de underliggande premisserna, och inte en ordvalsanalys (även om det kan verka så vid en första anblick). Rydstedt säger om det första exemplet att den gjorda ståndpunkten pekar på att språket verkligen går att vårda. Hade man i stället använt sig av ordet *språkmanipulation* så hade det uttryckt en helt annan ståndpunkt.

I exempel två är det ordet *gubbsjuk* som står i centrum. Det är ju ett ord som väcker någon form av känslor (pathos). I Rydstedts analys av påståendet så antyder *gubbsjuk* att det inte är riktigt sunt av Björn att ha den livsföring som han har. Detta om något bör ses som en klar och tydlig färgning av påståendet. Ett annat intressant fenomen är benämningen *småflickor* på dem han springer efter. Rydstedt menar att det mest sannolika är att det handlar kvinnor som har varit köns mogna i ett halvt dussin år eller mer. Det gör att uttrycket speglar en underförstådd och nedlåtande attityd till dem genom att det är negativt att vara barnslig eller bete/klä sig ungdomligt.

Om man ser till värderingen som ligger bakom ordet småflickor kan man anta att Lotta i exempel tre inte ingår i den kategorin. Att vara stark är något som vi i allmänhet värdera som positivt. Genom att använda det ordet om Lotta så uttrycker det en positiv attityd till henne. Motsatsen till stark är svag. Att vara svag är i de allra flesta fall något som vi anser vara negativt. Om Lotta är stark och de hon ställer upp för är svaga så visar det på en negativ

---

<sup>84</sup> Rydstedt, 1993

<sup>85</sup> Ibid.



attityd gentemot de hon ställer upp för. Den gjorda färgningen i både andra och tredje exemplet ger en negativ bild av tredje part (småflickor, de svaga) för att framställa den omtalade (Björn, Lotta) i bättre dager.<sup>87</sup>

#### 6.4 Synonymer och troper

Mycket i retoriken handlar om ordval. Vi kan använda olika ord för samma sak (exempelvis stuga, hus, byggnad) för att smycka eller krydda språket och retoriken. En sådan användning av orden kallas för synonymer. **Synonymer** är alltså ord som har tillräckligt likartad betydelse för att kunna användas som utbytesord.<sup>88</sup> En term som är nära besläktad med synonymer är troper.

**Troper** bildas när det normala uttrycket byts ut mot ett annat som används på ett förvridet sätt. Troper är alltså ord som inte är direkt likartade. Som att säga att Magnus är en pärla, eller att Pelle skrev ett sprudlande brev till Lisa. Människor kan inte vara pärlor, det säger sig självt, men i ordet pärla lägger vi vår förförståelse om pärlor som vackra och dyrbara - egenskaper som vi i exemplet vill överföra till Magnus. Vi har således förvridit ordet pärla till att få en annan betydelse. På samma sätt kan vi egentligen inte säga att ett brev är sprudlande. Brev är papper med ord på som någon skrivit riktat till någon annan. Men förvrider vi betydelsen av sprudlande så ger det en målande bild av hur sinnesstämningen i brevet kan vara. Czarniawska och Sköldberg definierar troper som olika typer av figurligt eller bildligt uttryckssätt<sup>89</sup>. Rydstedt menar att en av de större poängerna med troper är att de möjliggör ett enkelt skapande av beteckningar för sådant som vi egentligen inte har något ord för. Tropens ursprungsbetydelse är ofta konkret medan den i det förvridna tillståndet blir abstrakt, för handen på hjärtat, när såg du ett brev sprudla senast?<sup>90</sup>

#### 6.5 Metaforer och liknelser

En form av trop, som dessutom är ett av de vanligaste retoriska verktygen, är metaforen. Precis som synonymer och framför allt troper så byter metaforen och liknelsen ut ett ord eller

---

<sup>86</sup> förförståelse är ett annat bra ord för denna typ av färgning.

<sup>87</sup> Rydstedt, 1993

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Barbara Czarniawska, Kaj Sköldberg; **Organiserandet - en berättelse som sätts på scen.** I Organisationsteori på svenska. Czarniawska (red.), 1998, s. 138

<sup>90</sup> Rydstedt, 1993

ett uttryck och ersätter det med ett annat. Skillnaden står i att metaforen byter ut ett uttryck för något med en tillfällig men slående likhet: Min ros, jag älskar dig<sup>91</sup>. Rosen är i det här fallet metafor för en person. Liknelsen å sin sida gör snarare en jämförelse med något som har en tillfällig men slående likhet: Min älskling du *är som en* ros. Det kan tyckas handla om rena hårklyverier (ett ord som i sig i det här fallet utgör en metafor) när det gäller att avgöra vad som är metafor och vad som är liknelse. Den stora skillnaden är dock att jämförelsen (som görs med en liknelse) står sig slätt gentemot den mer direkt målande metaforen. Metaforen går rätt in i hjärtat och kräver sällan vidare förklaring. Genom att använda metaforer skapar man inte bara en bild som väcker känsla och delaktighet (pathos) hos åhöraren, utan den bygger även upp texter, resonemang och enskilda yttranden.<sup>92</sup> Vi använder metaforer dagligen utan att tänka på det ("hon grät floder", "Anders blev grön av avund", eller för att använda ett slanguttryck: "jag blev så arg att jag höll på att gå upp i atomer"), men lär man sig att använda metaforer och metaforiska bilder på ett medvetet sätt, så kan man få med sig vilken publik som helst.

---

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> R. Rydstedt, 1993

## 7 Sammanfattning kapitel 2

Retorik är en mycket gammal konstart som utvecklades under antiken och som nu, efter ett par decennier i träda, upplever en renässans framför allt som akademiskt ämne och forskningsområde. Retoriken har länge setts som en så kallad effektlära. Då talarens (läs: ledarens) uppgift är att få publiken att se just den bild som han eller hon vill föra fram, har retoriken under senare tid visat sig vara ett framgångsrikt sätt att övertyga just genom att övertygandet görs på djupet. Konsten är att få publiken så grundligt övertygad och genomgå något som kan liknas med vad man med religiös terminologi kallar för omvändelser.

Retoriken används främst i tre syften. För det första för att försvara eller anklaga något som inträffat i historien; det så kallade försvarstalet. För det andra så används retoriken för att påverka framtiden, genom att få oss att fatta vissa beslut, genom att verka för eller mot givna förslag eller visioner. För det tredje används retoriken till att bedöma det som är och händer just nu genom lovtal eller klander. Denna typ av tal syftar inte direkt till ett beslut eller till hur något är tänkt att bli i framtiden, utan till hur någon eller något skall uppfattas av andra. Utöver det juridiskatalet, framtidstalet, samt lovtalet, finns det tre begrepp inom retoriken som går igen i allt annat. Begreppen är ethos, pathos och logos. Ethos står för förtroende och trovärdighet, pathos för känsla och delaktighet, medan logos står för förnuft och fakta.

Det finns olika faktorer och verktyg som spelar in när en person blir övertygad. Till att börja med har vi känslan av förpliktelse och konsekvens. Vår känsla av plikt inför andra och vår vilja att vara konsekventa med oss själva är centrala i övertygande. Två av retorikens hörnstenar är sanning och sannolikhet och sammanfattas i påståendet: det sannolika övertygar bättre än det sanna. Ett begrepp (verktyg) som har en stark anknytning till sanning och sannolikhet är begreppet *resonemang*. Inom retoriken delar man upp resonemanget i två huvudgrenar, entymem och syllogism. Syllogism följer en strikt logisk deduktiv linje, medan entymem mer bygger på underförstådda premisser som inte alltid följer logikens lagar.

Färgning innebär att man som talare gör en medveten nyansering av det sakliga (sanningsenliga, sannolika) innehållet för att det som man talar om skall uppfattas på ett lämpligt sätt. Verktyg som används för att lyckas med färgningen är synonymier, troper,

metaforer och liknelser. Synonymer är ord som har tillräckligt likartad betydelse för att kunna användas som utbytesord (hus, villa). Troper bildas när det normala uttrycket byts ut mot ett annat som används på ett förvridet sätt, det vill säga ord som egentligen inte är direkt likartade. Metaforen byter ut ett uttryck för något med en tillfällig men slående likhet. Liknelsen å sin sida gör snarare en jämförelse med något som har en tillfällig men slående likheter.

## Kapitel 3 - Om organisation och ledarskap

Inom den företagsekonomiska skolan pratar man om tre "klassiska" huvudgrenar; redovisning, marknadsföring och organisation. Personligen tycker jag det i viss mån är olyckligt att göra skillnad på dessa tre discipliner, eftersom ett företag behöver organisation för att kunna genomföra sin redovisning, och har man ingen ekonomisk redovisning kan man inte göra en budget för att kunna marknadsföra sina produkter. Kan man inte marknadsföra sin produkter så får man ingenting sålt och då faller hela organisationen. Och organisation är vad det är. Alltihop, det är bara olika delar av organisationen som studeras. Den del av organisationen som jag tänker behandla här är ledarskap. Organisationen behöver ledare för att sköta administrationen och strategierna och som ledare är det bra att känna till hur organisationer fungerar för att kunna utöva bra ledarskap och få ut information och beslut. En faktor inom organisationsläran som är viktig att känna till när man talar om ledarskap och retorik, är organisationskulturen man ska leda och tala till, eftersom det har visat sig spela en viktig roll för företagets framgångar<sup>93</sup>.

Om man utgår från antalet hyllmeter det finns under ämnesordet *ledarskap* på HTU:s högskolebibliotek, är det lätt att börja fundera på om det egentligen finns något annat område inom den företagsekonomiska vetenskapen som har rönt så stort intresse under den senare delen av 1900-talet som just ledarskapet. Under ett halvt sekel, således under en rätt kort historisk epok, har olika skolor av tänkande format och förespråkat nya synsätt och tankebanor, som påverkat och utvecklat ledarskapet. Bland mycket som har forskats kring kan nämnas ledarskapets olika dimensioner och indikatorer på hur ett gott ledarskap bör vara har lyfts fram. Man har även ägnat tid åt att definiera alternativa ledarstilar och deras grad av lämplighet inom olika verksamhetsområden.<sup>94</sup> Som läsaren säkert förstår så finns det således en försvarlig mängd litteratur, artiklar och uppsatser rörande ledarskapet och alla dess komponenter att utgå ifrån (och nya tillkommer hela tiden), men som nämnts tidigare så ligger koncentrationen på den ledarskapslitteratur som återfinns på ekonomiprogrammet vid HTU. Jag tänker börja det här kapitlet med att kort, prata om organisation, dess symbolvärde och kultur, för att därefter gå in på ledarskapet.

---

<sup>93</sup> Peter M. Senge; **Den femte disciplinen**. *Den lärande organisationens konst* (T. Cato övers.). 2000 (Originalarbete publicerat 1990)

<sup>94</sup> Siv Their, **Det pedagogiska ledarskapet**. 1994

## 8 Om organisation

Innan jag går in på ledarskapet så anser jag det vara bra att först gå igenom några organisatoriska aspekter som hänger ihop med ledarskapets retorik. Från det att vi föds till att vi dör är vi del av en organisation, vare sig vi vill eller ej. Vi föds på sjukhus, går i skola, arbetar, betalar skatt till staten, idrottar, är medlemmar i en fotoklubb, går i kyrkan, är med i en pensionärsförening, osv. Ska man leta efter en formell definition av en organisation så får man räkna med att finna en del olika svar. Det beror på att organisationsteori är en mångfaldens disciplin, som Alvesson<sup>95</sup> uttrycker det. Bruzelius och Skärvad presenterar en grundläggande definition som menar att en organisation är ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå vissa mål<sup>96</sup>. Organisationsämnet spänner över ett stort område och har olika syften och utgångspunkter, som hur man gestaltar organisationen och fenomen som kan uppstå inom den (som beslut, ledarskap, genusförhållanden, kommunikation, makt)<sup>97</sup>, precis som den här uppsatsen som undersöker retoriken i ledarskapets tjänst.

### 8.1 Organisation som symbol

Det finns många olika sätt att beskriva en organisation på. En hel del organisationsforskare beskriver organisationen som en struktur, andra som institution eller kultur. Czarniawska och Sköldberg beskriver organisationsteoriernas dubbeltydighet när de säger att organisationen å ena sidan ses som ”tekniska fakta”, å den andra sidan som ”symboliska värden”. De menar att när en organisation ingjuts med värden och blivit en symbol, och därmed en institution, kommer organisationen stå som en motsats till sitt tidigare tekniska ursprung.<sup>98</sup> Men de menar även att formella strukturer kan ses som symboler, symboler för det rationella i en organisation. Alvesson- Berg kallar de som studerar organisationer ur ett symboliskt perspektiv för symbolisterna. Dessa symboler, till skillnad från exempelvis kultur, behöver inte delas av alla organisationens medlemmar, eller ens ha ett välavgränsat och otvetydigt symbolsystem. Man betonar det subjektiva och emotionella elementen som organisationsmedlemmarna lägger i objekt och fenomen.<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Mats Alvesson, **Kritisk organisationsteori**. I *Organisationsteori på svenska*. Czarniawska, B. (red.), 1998

<sup>96</sup> L.H. Bruzelius, P-H. Skärvad; **Integrerad organisationslära**. 1989

<sup>97</sup> Alvesson, 1998

<sup>98</sup> Czarniawska, Sköldberg, 1998

<sup>99</sup> Mats Alvesson, Per Olof Berg; **Företagskultur och organisationssymbolism**. 1988

Czarniawska och Sköldbberg har, var för sig och tillsammans, använt sig av skönlitteratur och dramaturgi för att beskriva organisationer. Czarniawska har undersökt det organisationsteoretiska fältet och överfört det till de förhållanden och regler som gäller för den skönlitterära genren<sup>100</sup>. Sköldbberg å sin sida sammanfört teorierna med den dramaturgiska konsten, där han exempelvis beskriver klassikerna som en tragedi och Human Relations som en romans.<sup>101</sup> Detta sätt att se på organisationen och teorierna kring den kan i viss mån likställas med det som kallas för organisationsmetaforer.

Ledarskapets retorik kan ses som en symbol för organisationen, eftersom retoriken visar ledarens subjektiva och emotionella bild av fenomen och objekt som rör företaget och organisationen. De objekt och fenomen som symboliserar företaget präglar å sin sida även retoriken, där retoriken och företagssymboliken i slutändan ömsesidigt påverkar och avspeglar varandra. I och med att symbolerna inte nödvändigtvis är lika för alla inom organisationen, så påverkas även mottagandet av den symboliska retoriken. Tolkning och innebörd av symbolerna kan skilja markant vilket är viktigt att komma ihåg när man används sig av symboler i sin retoriska framfart.

## 8.2 Organisation som metafor

Metaforer används inte bara i rent retoriska sammanhang, utan även ofta inom organisationslitteraturen för att beskriva en specifik organisationstyp eller organisationsföreteelse. Mintzberg<sup>102</sup> talar till exempel om organisationen som en maskin och Ohlsson-Rombach<sup>103</sup> använder sig av pyramid-metaforen för att beskriva hierarkiska organisationer. Läser vi Morgan får vi en rad exempel på metaforer där organisationer beskrivs som olika djur, tiger, sköldpadda, björn, etc.<sup>104</sup> Hamel och Prahalad<sup>105</sup> pekar å sin sida på metaforer som ett sätt för ett företag att beskriva en framtida situation. Företaget som beskrivs använder telefonen som metafor för en personlig service-tjänst de just har infört, menande att deras tjänst om tio år skall vara lika självklar och outhärlig som telefonen är för

---

<sup>100</sup> Barbara Czarniawska, **Writing Management**. *Organization theory as a literary genre*. 1999

<sup>101</sup> Kaj Sköldbberg, **Administrationens poetiska logik**. *Stilar och stilsförändringar i konsten att organisera*. 1990

<sup>102</sup> Henry Mintzberg, **Mintzberg on management**. *Inside our strange world of organization*. 1989

<sup>103</sup> Östen Ohlsson, Björn Rombach, **Res pyramiderna**. *Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. 2001

<sup>104</sup> Morgan, 1997/1999

oss idag. Alvesson<sup>106</sup> skriver om metaforer som viktiga organiserande redskap när vi (och ledare) talar om och tänker på komplexa fenomen. Ett sådant komplext fenomen skulle, enligt Alvesson, vara beskrivandet av en organisations kultur.

Vilken organisationsmetafor man väljer att applicera på sitt företag kan visa sig vara ett viktigt beslut, eftersom det illustrerar ledningens bild av organisationen. Valet av organisationsmetafor är definitivt något som faller in under ledarskapets retorik, eftersom det blir ledarens bildliga argumentation, som ska skapa delaktighet och förståelse (pathos) för hans/hennes bild av företaget. En vanlig metafor som används för att beskriva förhållandet mellan den formella och den informella organisationen är isberget. Den formella organisationen utgör den synliga toppen och den informella representerar den del av isberget som finns under ytan. Den synliga delen av isberget representerar den formella organisationen med dess verksamhetsprinciper, nedskrivna system, mål och regler. Den osynliga delen å sin sida representerar snarast organisationens mänskliga och psykologiska del, med attityder, normer och värderingar som kännetecken vilket i viss mån även motsvarar det som i dag kallas för organisationskultur. Organisationskulturen i sig kan ju ses som en huvudmetafor för just organisationer<sup>107</sup>.

Som beskrivits i föregående kapitel så är metaforer ett retoriskt grepp. Vi använder metaforer dagligen, ofta utan att en svara medvetna om att vi gör det. Detta gäller även våra arbets- och företagsledare. Det man sällan tänker på när vi använder metaforer för vårt arbete och vår organisation, är att metaforen är ett uttryck för vår syn av företaget. Metaforer är särskilt viktiga när vi skall beskriva vårt företag utåt, mot en odefinierad allmänhet, exempelvis i årsredovisningar och informationsbroschyrer. Metaforen blir i det här läget ett viktigt vapen i den retoriska kampen om läsarens intresse och tycke.

### **8.3 Organisation som kultur**

En av de viktigaste faktorerna som påverkar ledarskapet, kommunikationen inom organisationen samt ledarskapets retorik, är organisationskulturen. Då vi alla är medlemmar av organisationer har vi också egna erfarenheter av vad en organisation är och hur den

---

<sup>105</sup> Gary Hamel, C.K Prahalad, **Competing for the future**. 1994

<sup>106</sup> Mats Alvesson, **Organisationkultur och ledning**. 2001



fungerar.<sup>108</sup> När vi kommer in i en ny organisation tar vi med oss våra tidigare erfarenheter till den nya organisationen där vi blandar dem med övriga organisationsmedlemmars erfarenheter.

### 8.3.1 En definition

När man letar efter en definition på ett begrepp så brukar man sällan finna just *en* definition. Det gäller även i fallet kultur och organisationskultur. Det har nämligen visat sig ganska svårt att finna en enhetlig definition av begreppet organisationskultur inom litteraturen. Detta torde bero på att kultur är något immateriellt, dvs. något som inte går att ta på, utan bygger mer på en odefinierad känsla. Till att börja med så bör man ha klart för sig vad som menas med begreppet kultur. Dock verkar det lika svårt att definiera begreppet kultur som begreppet organisationskultur, därom tvista nämligen de lärde.

Henning Bang<sup>109</sup> sammanfattar och reducerar kulturdefinitionerna till två grupper: kultur som *kognitiva system* och kultur som överförbara *handlingsmönster*. Med kultur som kognitiva system menar Bang att kulturen fungerar som ett system som har gemensamma idéer, värderingar och uppfattningar. Som motsats har vi då kultur som överförbara handlingsmönster, ett fenomen där allt inom kulturen ska ses som observerbara objekt och händelser inom en grupp och dess samverkansmönster.<sup>110</sup> En definition av organisationskultur är att betrakta det som en likvärdig variabel vid sidan av tekniska, ekonomiska, sociala och administrativa system som finns inom en organisation. De definitioner som finns bygger allt som oftast på en uppräkningslista av begrepp som man anser täcka in det fenomen som kallas organisationskultur. Man kan till och med se kultur som en symbol för en organisation.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Czarniawska, Sköldberg, 1998

<sup>108</sup> L.H. Bruzelius, P-H. Skärvad, 1989

<sup>109</sup> Henning Bang; **Organisationskultur** (G. Johansson övers.). 1994 (Originalarbete publicerat 1990)

<sup>110</sup> Bang, 1990/1994

<sup>111</sup> Alvesson, Berg, 1988

Vad det gäller definitionen som rör organisationskultur ovan, så kan man se ett klart samband med ovanstående kulturdefinition, även om det står klart att forskarna inte heller här är eniga. De allra flesta befintliga definitioner utgår ändå från kulturen som ett kognitivt system och det är också den definition jag valt att använda mig av.<sup>112</sup>

Organisationskulturen, med sina gemensamma idéer, värderingar och uppfattningar, spelar en viktig roll för ledarskapets retorik. Den är svår att upptäcka och vara medveten om, eftersom organisationskulturen till sist blir en integrerad del av både åhörarens och ledarens förförståelse. När kulturen är en självklar del av vår vardag så är det lätt att anta denna förförståelse även färgar retoriken inom och ut från organisationen.

#### **8.4 Ledarskapets påverkan på organisationskulturen**

När jag tidigare talat om organisationskultur så har det syftat på något som tillhör en hel organisation/företag. Det handlar om den gemensamma verklighetsuppfattning som uppstår bland medlemmarna i den berörda organisationen. Den formella organisationskulturen har av Bang beskrivits som konsekvent i sina uttrycksformer, värderingar och artefakter, det ska råda samförstånd om verklighetsuppfattningen och den ska vara ledarfokuserad då det är ledaren och dennes typ av ledarskap som oftast avgör vilken typ av organisationskultur som skall råda inom företaget.<sup>113</sup> Detta beror på att ledare (och grundare) är de som har mest makt att prägla en organisation. Alvesson-Berg<sup>114</sup> och Alvesson<sup>115</sup> menar att kulturella komponenter i organisationer kan påverkas och styras av företagsledningen så att vad som anses vara ett önskvärt kulturellt utfall uppnås.

Organisationskulturen relateras inte sällan med företagets strategi och struktur. Strategin behövs för företagets överlevnad och framgång, medan strukturen används för att stötta strategin internt. Organisationskulturen å sin sida behövs för att personalen skall känna att de omfattas av normer som prioriterar beteenden som är i linje med företagets organisationsuppbyggnad, mål och strategi.<sup>116</sup> Alvesson-Berg påpekar att denna syn på organisationskulturen som en variabel inte står okritiserad, mycket för att den ses som en del

---

<sup>112</sup> Bang, 1990/1994

<sup>113</sup> Bang, 1990/1994

<sup>114</sup> 1988

<sup>115</sup> 2001

av något annat och inte har den helhetssyn som många kulturforskare anser vara det kulturens stora, egentliga värde.

Schein<sup>117</sup> redogör för fem faktorer som visar på hur ledningen påverkar organisationskulturen. Till samtliga faktorer så kan man dra en biblisk parallell, eftersom de verkar efter principen "dit ledaren går, går också organisationen, och där ledaren stannar, stannar även företaget"<sup>118</sup>. Den första faktorn pekar på det ledningen riktar uppmärksamhet mot, mäter och kontrollerar i organisationen. Det visar organisationsmedlemmarna vad som anses vara viktigt i såväl organisation och verksamhet. Den andra faktorn handlar om ledarnas reaktioner på kritiska händelser och kriser i organisationen. Om ett företag ställs inför en kris så kommer det för en lång tid framåt präglas av hur ledarna väljer att hantera krisen. Detta eftersom det visar vilka normer och värderingar som verkligen gäller när de inför krisen ställs på sin spets.

Den tredje faktorn handlar om medveten rollförebild, vägledning och träning. Här är det ledarens synliga beteende som är avgörande. Vill man att företaget ska präglas av en jämställd kompisanda, ja då måste ledarna även visa att de är jämställda sina underordnade. Detta kan exempelvis ta sig uttryck i något så enkelt att man sitter vid samma bord vid lunch. Den fjärde faktorn tar upp kriterier för fördelning av belöningar och status. Det vi ser att andra belönas för får utgör normen för våra egna strävanden. Det andra bestraffas för undviker vi på samma sätt att göra. Den femte och sista faktorn som Schein tar upp bygger på kriterier för rekrytering och urval, befordran, pensionering och avsked. Eftersom det är ledarna (oftast i alla fall) som svarar för rekryteringen av ny personal så kan de välja ut folk som de anser passar in i den rådande kulturen, alternativt i den kultur som de vill skapa.

Det är min åsikt att det är genom formulerandet av mål, visioner och strategier samt uttalandet av vilka normer och beteenden som är acceptabla, som ledarskapets retorik har störst möjlighet att påverka kulturen och i förlängningen även organisationen. Frågan om huruvida det är möjligt att i efterhand styra en befintlig organisationskultur kvarstår, men har inget självklart svar. Henning Bang ger en rad exempel men vid en snabb överblick inser man snart att samtliga exempel förutsätter någon form av kris eller annan större omvälvande

---

<sup>116</sup> Alvesson, Berg, 1988

<sup>117</sup> Edgar H. Schein, **Organizational culture and leadership**. 1985

omständighet. Det är allt från naturkatastrofer, mutskandaler, nya personer på samtliga ledande poster och styrelser, fusioner eller nedläggning. Således faktorer som man oftast försöker undvika och har liten kontroll över, varken strukturellt eller retoriskt.

## 9 Om ledarskap

Uppfattningen om vad som är ledarskap och vilka roller, skyldigheter och rättigheter, som tillkommer har skiftat under tidens gång. Egyptiernas, grekernas och romarnas ledare hade - oavsett om det var fråga om pyramid- eller kanalbygge, bevattning eller krig - odiskutabel och helig makt. Under den industriella revolutionen var ledarens roll, precis som under antiken, att planera, organisera, kommendera och kontrollera.<sup>119</sup> Ser man till den beskrivning av ledarskapet som Lars H. Bruzelius och Per-Hugo Skärvad<sup>120</sup> ger så skiljer sig inte den bilden nämnvärt från hur man ser på ledarskapet i dag. De menar att samordning och styrning är de viktigaste uppgifterna för en organisations formelle ledare samt att ledarskap nödvändigt för att saker och ting ska fungera, både socialt och i arbetslivet. Att ledaren står lite utanför organisationen är enligt Bruzelius och Skärvad inget man kan göra något åt, inte ens i organisationer med demokratiska ambitioner och ideal.<sup>121</sup> Till och med i socialanarkistiska föreningar som syftar till konsensus och jämlikhet i allt, måste någon föra ordet på mötet, även om ordförandeskapet är ambulerande.

### 9.1 Skillnaden mellan chef och ledare

Innan jag börjar avhandla ledarskapet så är det på sin plats att kort redogöra för skillnaden mellan begreppen chef och ledare. Varför det är viktigt att göra en distinktion är att dessa två begrepp ofta blandas ihop. En vanlig, om än inte oomtvistad, distinktion säger att chefskap handlar om position, medan ledarskap handlar om relation. Ingetdera är bättre än det andra och båda delarna är viktiga komponenter. Exempelvis så vet du tydligt vilken dag du blev chef och du fortsätter att vara chef tills du lämnar uppdraget. Till sin hjälp har chefen medarbetare och andra resurser i form av styrsystem och pengar. Befogenheterna att inom vissa ramar till exempel beordra övertid och godkänna fakturor, hantera ekonomi och arbetsrätt. Addera till detta en ökande informationstillgång och chefen har fått sig en formell

---

<sup>118</sup> **Bibeln**, 1999. Ruth 1:16 - Men Ruth svarade: "dit du går, går också jag, och där du stannar, stannar jag."

<sup>119</sup> Their, 1994

<sup>120</sup> Bruzelius, Skärvad, 1989

maktposition.<sup>122</sup> Edström och Jönsson menar att ledarskap betecknar en ömsesidig relation mellan ledare och ledda och att ledarskapet inte är förbehållet företagsledare utan utövas på alla nivåer i en organisation eller företag.<sup>123</sup> Det är även denna definition av ledarskap som jag valt att hålla mig till.

Ledaren, till skillnad från chefen, får sitt mandat underifrån, från medarbetarna och har snarare sin plattform i ett förhållningsätt. En ledare kan sägas vara en person som är tydlig gentemot sin omgivning och har förmågan att uttrycka och få gehör för sina tankar och åsikter. Det är en person som är stark i sig själv, närvarande i sina relationer och samtidigt prestigelös och öppen för andras synsätt och förslag. En sådan person får medarbetarna med sig. Ledaren innehar en informell maktposition.<sup>124</sup> Ledarskapsbegreppet är ett tämligen brett begrepp och det kan ibland vara svårt att veta vilken typ av ledarskap som åsyftas. När jag i fortsättningen talar om ledare och ledarskap så är det egentligen en chef, dvs en formellt tillsatt ledare, jag syftar på.

## 9.2 Hur ser ledarskapet ut i en formell organisation?

Hur ledarskapet ser ut, eller snarare förväntas vara, är i mångt och mycket avhängigt den organisation som ledarskapet utövas inom. Det är inte bara den formella organisationens struktur som är avgörande utan det har även visat sig att rådande (mer eller mindre formella) organisationskulturer även är av vikt för hur väl ledarskapet faller ut. I det här avsnittet tänkte jag ta upp några olika aspekter på ledarskap ur både strukturell som kulturell synvinkel. Detta är tämligen viktiga faktorer att tänka på innan man försöker sig på att kommunicera och utöva retorik mot sina överordnade som underordnade kolleger. Förstår man inte dessa faktorer så kan man inte heller göra en korrekt bedömning av hur kommunikationen/ informationen/ beslutet bör föras fram. Kontext och sammanhang är mycket viktigt för retoriken i allmänhet och ledarskapets retorik i synnerhet<sup>125</sup>.

---

<sup>121</sup> Bruzelius, Skärvad, 1989

<sup>122</sup> Mossboda, et al, 1999

<sup>123</sup> Edström, A., Jönsson, S.; **Svenskt ledarskap. I Organisationsteori på svenska.** Czarniawska, B. (red.), 1998

<sup>124</sup> Mossboda, et al, 1999

<sup>125</sup> Rydstedt, 1994

### 9.3 Vad förväntas av ledarskapet?

Traditionellt sett så brukar den formelle ledaren, dvs. chefen, beskrivas som en rationell person som planerar, organiserar, samordnar och kontrollerar aktiviteter för de underlydande. Den moderne chefen, däremot, är oberörd, välorganiserad med ett rent skrivbord och som behärskar avancerade informationssystem.<sup>126</sup> Bolman och Deal<sup>127</sup> slår fast att chefer först och främst har ett oundvikligt ansvar för budget och resultat. Därutöver menar de att en chef skall vara lyhörd mot mer individuella behov, rättsliga regler och ekonomiska krav. Dessutom skall chefen även svara för och sträva efter en näst intill ständig team-utveckling, ett bra arbetsklimat och skapandet av en gemenskap som kan stå till grund för en varaktig och bra organisationskultur.

Ställer man ovanstående mot Carina Lundberg och Peter Rundkvist<sup>128</sup> syn på hur en ledare skall vara, ja då inser man ganska snart att det är en övermänniska vi är ute efter. De menar att en ledare för exempelvis ett projekt (vilket ju numera är en av de vanligaste arbetsformerna framför allt inom tillverknings- och tjänsteindustrin) måste leva sitt projekt. Ledaren måste vara äkta, kunna skapa nytt och stå för ursprunglighet och dessutom vara mycket fokuserad för att kunna utgöra en god förebild gentemot sina medarbetare. Lundberg och Rundkvist menar vidare att ledaren måste ha en förmåga att ta medarbetarnas perspektiv och kunna se problem som möjligheter ur andras synvinklar. Ledaren skall vara en utpräglad lagspelar och känna att projektet/arbetet mer är ett kall än ett jobb. Dessutom skall ledaren sträva efter en nära kommunikation både inåt och utåt i organisationen. Därtill skall han eller hon alltid sträva efter kvalitet som visar sig genom fasthet, tydlighet, etisk handlingskraft och mod. Till yttermera visso ska ledaren ha integritet, vara noga med etiken, vara effektiv, kunna arbeta på egen hand och vara pedagogisk i sitt ledarskap.<sup>129</sup> Enligt andra, tämligen moderna roller och metaforer bör ledaren fungera som en orkesterledare, en coach eller en trädgårdsmästare. Med andra ord bör ledaren vara organisatör, innovatör, entreprenör, etc.<sup>130</sup>

Ska man därutöver göra en jämförelse över de ledaregenskaper som efterfrågas i dagstidningarnas platsannonser (”gilla att ha många bollar i luften”, stresstålig, ”spindeln i

---

<sup>126</sup> Lee G. Bolman, Terrence E. Deal; **Nya perspektiv på organisation och ledarskap** (2:a uppl.) 1997

<sup>127</sup> Bolman, Deal, 1997

<sup>128</sup> Carina Lundberg, Peter Rundkvist; **Projektverkare. Att leva och arbeta med förändring.** 1999

<sup>129</sup> Lundberg, Rundkvist, 1999

<sup>130</sup> Their, 1994

nätet”, flexibel, stort kontaktnät, lagspelare, kunna arbeta självständigt, resultatnriktad, etc.) så står det snabbt klart att det är omöjligt att vara allt det där på en gång. Det finns lika många olika ledartyper som det finns ledare.

Henning Bang<sup>131</sup> slår fast att det är diversiteten bland ledartyperna som skapar olika organisationskulturer. Han menar att det är toppchefernas personlighet som påverkar en organisations kultur, struktur och strategi. Och om strukturen påverkas är det inte svårt att anta att även kommunikationen och på så sätt även företagsretoriken påverkas av ledarskapet.

## 10 Ledarskap är makt

Att leda över en grupp människor innebär alltid att man hamnar i en maktsituation. Detta eftersom den vanligaste metoden för att koppla samman individens, gruppens eller avdelningens insatser är just genom att tillsätta en chef (eller förman). Någon eller gruppen utser någon annan till att inneha en formell maktposition. Chefer på alla nivåer ges formell myndighet för att de ska se till att verksamheten följer strategier och uppfyller målen. Den här typen av ledarskap fungerar bäst när de underlydande accepterar chefens makt och de överordnade legitimerar detta.<sup>132</sup>

Oavsett vilken typ av ledarskap man utövar så upplevs ledarskapet allt som oftast som synonymt med makt. Ledarskapets maktproblematik kan sammanfattas i påståendet att det inte finns något ledarskap utan makt, men att makt inte automatiskt resulterar i ledarskap.<sup>133</sup> Annars kan man citera Dag Hammarskjöld och säga att *blott den förtjänar makt som dagligen rättfärdigar den*<sup>134</sup>.

Ledarskap i kombination med makt kräver stort ansvar. Som ledare så lyssnar dina medarbetare till dig och gör (förhoppningsvis) som du säger. Ditt ord och hur du framför dem<sup>135</sup> väger tungt i diskussioner och beslutssituationer och dina medarbetare kommer till dig

---

<sup>131</sup> Henning Bang; **Organisationskultur**. 1994

<sup>132</sup> Bolman & Deal, 1997 (2:a uppl.)

<sup>133</sup> Siv Their, 1994

<sup>134</sup> I Lars Svedberg, **Gruppsykologi**. 2000, s.205

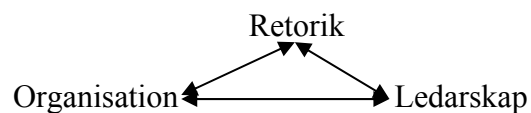
<sup>135</sup> se vidare kapitel 2 - om retorik

när de behöver hjälp och råd. Men med ledarskapet och makten följer även ett evigt balanserande på den smala gränsen som löper mellan medarbetarna och arbetsgivaren, mellan rätt och mindre rätt (för att inte säga helt fel). Svårigheten ligger i att veta vilket ben man ska stå på och när. Makt har ju en otrevlig förmåga att förtära personen som innehar den. Har du väl lyckats övertyga dina medarbetare om en sak, varför inte fortsätta med en annan, som dessutom kanske tjänar dina egna syften och mål? Många gånger tvingas personer i makthavande positioner, ledare och chefer, att försvara sitt agerande offentligt. De måste försvara sitt handlande med ord, med retorik.



## 11 Sammanfattning kapitel 3

Det kan inledningsvis verka långsökt att dra paralleller mellan organisation, ledarskap och retorik. Som tidigare nämnts så behöver en organisation ledare för att ha överblick över administrationen och dra upp riktlinjer för strategierna. Ledaren i sin tur måste känna till hur organisationer fungerar för att kunna utöva bra ledarskap, dvs få organisationen att uppnå mål och visioner, samt få ut information och beslut. För att ledaren skall kunna förmedla sin vision, sina beslut och få ut sin information krävs olika mått av retorik. Retoriken påverkas i sin tur av organisationen och dess olika komponenter. Man kan till och med se ledarskapets retorik som en treenighet där organisationen, ledarskapet och retoriken ömsesidigt och i lika delar påverkar varandra:



Exempel på ovan nämnda organisatoriska komponenter är symboler, metaforer och kultur. Dessutom utgör dessa delar, tillsammans och var för sig, även retoriska grepp och verktyg som ledare använder sig av (dock allt för ofta omedvetet) för att påverka organisationen. Symbolerna, metaforerna och organisationskulturen påverkar de värderingar vi förmedlar när vi vill beskriva vår organisation. På samma sätt kan ledarskapets retorik ses som en symbol för organisationen, eftersom retoriken visar ledarens subjektiva och emotionella bild av fenomen och objekt som rör företaget och organisationen.

Jag har talat om hur ledarskapet påverkar och påverkas av organisationen, och hur dessa båda påverkas och påverkar retoriken. När jag har talat om ledarskap så har jag menat alla typer av ledarskap som utövas på alla nivåer i en organisation, ledarskap är alltså inget som endast är vikt för företagsledare.

## Kapitel 4 – Ledarskapets retorik

Huvudsyftet med denna uppsats är att visa hur ledare kan använda sig av retoriken för att få ut information och beslut. För att visa på hur ledarskapets retorik ser ut bland företagsledare har jag tittat på två verkställande direktörers ord till sina intressenter via årsredovisningen. Ett delsyfte har dessutom varit att visa vad man bör tänka på för att kunna utöva ledarskap i en organisation, samt vilka faktorer som är avgörande för att ledarskapets retorik ska lyckas. Målet är att visa de retoriska faktorernas roll för ledarskapet, med andra ord - retoriken i ledarskapets tjänst.

Syftet med retorik i ledarskapet är att *övertyga*, eller snarare se möjligheter till övertygande, *övertala* och kanske även i viss mån överlista<sup>136</sup>. En hel del definitioner av ordet ledarskap kopplar samman det med någon form av inflytande och påverkan, påverkan på andra människor. Så långt är man ense med retoriken, men skillanden ligger i att ledarskapet lägger större fokus på egenskaper, beteendestilar och strukturer. Ledarskap har dock en naturlig koppling till retoriken då man med hjälp av bilder, visioner och förväntningar skapa engagemang och motivation. Om vi kopplar samman ordet inflytande med den tidigare förda diskussionen kring övertalning och övertygande kan man se det tydliga band som löper mellan retorik och ledarskap.<sup>137</sup>

I tidigare avsnitt har olika retoriska begrepp och verktyg presenterats. Genom att exempelvis använda oss av metaforer kan man som ledare göra språket mer abstrakt och svårtolkat (vilket inte allt för sällan kan fylla viktiga retoriska syften). Retorik handlar om att ledare (det är oftast de som talar) försöker få medhåll för idéer. Detta försök till medhåll inrymmer två delvis skilda delar. Dels handlar det om att få den/de andra att uppleva ledarens verklighet som sann. Å andra sidan handlar det om att få den/de andra att hålla med om vår ståndpunkt.<sup>138</sup> Dessa retoriska delar är viktiga att känna till och i viss mån lära sig kontrollera och behärska om man som ledare vill få igenom sina förslag eller få ett beslut att implementeras inom hela organisationen. Detta avsnitt tänker ta upp några viktiga aspekter på retoriken ur ett ledarskapsperspektiv.

---

<sup>136</sup> Peter Cassirer, 1997

<sup>137</sup> Müllern, Stein, 2000

<sup>138</sup> T. Müllern, J. Stein, 2000

## 12 Retorik i ledarskapets tjänst

Det retoriska arbetet ute i företagen handlar om mycket, mycket mer än att bara övertyga en given marknad om att köpa företagets produkter. Det handlar lika mycket om att skapa bilder av t ex den nya ekonomin, att få oss att förstå vad den är/skulle kunna vara. Enligt Müllern och Stein så är trenden den att ledarskapet i företag och andra organisationer får en ändrad roll i takt med att affärsskapandet fokuseras mer till abstrakta värden, som till exempel kunskaps- och tjänsteföretag.

Ett annat exempel skulle kunna vara försäljningen av så kallade etiska fonder hos bankerna, där man i allra högsta grad spelar på pathos och de abstrakta värdena. Detta är tydligast om man ser till det stora intresset för att bygga varumärken. Vi ser det i reklam där man söker skapa känslor av identitet, passion och engagemang. Det finns också en hel del företagsinterna aspekter, där man säljer in visioner och bilder av företaget till sina anställda. Müllern och Stein talar faktiskt om en helt ny typ av ledarskap som handlar mycket om att kommunicera abstrakta värden och skapa ett engagemang kring och en förståelse av dessa.<sup>139</sup>

### 12.1 Retorikens kärna ur ett ledarskapsperspektiv

I retorikkapitlet tog jag upp de tre faktorer som utgör retorikens kärna och som den klassiska retoriken ibland kallar "underverk". Jag skrev då att retoriken används för att försvara eller anklaga något som inträffat i historien, skapa handling in i framtiden och för att uttala sig positivt eller negativt om det som är just nu. Men hur kan ledarskap använda sig av dessa retoriska underverk?

#### 12.1.1 Försvarstalet - det juridiska talet

Ett ypperligt exempel på detta är ju Bill Clintons försvarstal i den så kallade Monica Lewinsky-affären, där Clinton lyckas med det retoriska underverket att vända den amerikanska opinionen till sin fördel i ett läge där han var närmast uträknad och avsatt som president. Som jämförelse kan nämnas den förre LO-basen Stig Malm som såg sig tvungen att avgå efter ett litet men ytterst illa valt ord som beskrev hans uppfattning om det

---

<sup>139</sup> T. Müllern, J. Stein, 2000

socialdemokratiska kvinnoförbundet<sup>140</sup>. Istället för att erkänna och snabbt få saken ur världen skyller han istället på sin chaufför, feigt kan man tycka och framför allt dålig retorik.<sup>141</sup>

### *12.1.2 Det deliberativa talet - lovtal och klander*

Det andra klassiska användningsområdet för retoriken handlar om att bedöma det som är just nu. Detta kan göras i form av lovtal eller klander. Vill man cementera sin image både i och utanför företagets väggar så är det den här retoriska formen som är att föredra. Retoriken används för att mana fram en bild av ungdomlig kreativitet men också av affärsmässighet, som Müllern och Stein har formulerat det<sup>142</sup>. Om man bläddrar igenom vilken större svensk dagstidning som helst nu i dagarna så kan man läsa om den så kallade Skandia-affären, där ledningen för Skandia Liv misskött sitt åtagande. Kritiken från bland annat allmänhet och ägare<sup>143</sup> har varit massiv, vilket är ett ypperligt exempel på offentligt gjorda tal om klander.

### *12.1.3 Framtida talet - det politiska talet*

För det tredje så används retoriken för att påverka framtiden, genom att få oss att fatta vissa beslut. Ett bra exempel på detta är enligt Müllern och Stein<sup>144</sup>, budskapet om bredband åt alla som lanserades kring millennieskiftet och där ambitionen var att få politiker och andra beslutsfattare att satsa på en utbyggnad av en bredbandsinfrastruktur. Denna typ av retorik riktar sig inte bara till den egna styrelsen, ledningsgruppen eller andra interna aktörer, utan lika mycket till kunder, konkurrenter och en bredare allmänhet.<sup>145</sup>

De tre klassiska retoriska genrerna - det juridiska talet, det politiska talet och lovtalet - ses här i en modern tappning. Det juridiska talet syftar till att försvara eller anklaga tidigare gärningar, medan det politiska talet vill skapa handling in i framtiden samt lovtalet som uttalar sig (oftast positivt, annars vore det väl knappast ett lovtal) om det som är just nu.

---

<sup>140</sup> *fittstim* var ordet!

<sup>141</sup> Müllern, T. & Stein, J., 2000

<sup>142</sup> 2000

<sup>143</sup> Kenny Genborg, ”...och storägare ifrågasätter Bengt Braun”, *Göteborgs Posten*, 27 november 2003, del 2, s.30-31

<sup>144</sup> Müllern, T. & Stein, J., 2000

<sup>145</sup> Ibid.

## 12.2 Ethos och ledarskap

Ethos är ett retoriskt redskapet som används för att försöka väcka ett förtroende hos den som lyssnar. Man försöker med andra ord få dem som lyssnar att uppfatta en som förtroendeingivande och trovärdig. Där kan sådana saker som titlar, referenser till vetenskapliga studier, hänvisningar till att man har stora företag som kunder, att "råka" nämna att man känner en viss höjdare (så kallad name-dropping).<sup>146</sup> Enligt Lena Andersson och Johan Stein<sup>147</sup> så tycks framgångsrika övertygare och tillika ledare, vara bra på att signalera och ge sken av att ha attribut som värderas högt hos de som ska övertygas.<sup>148</sup> Skriker organisationen efter en ledare med ordningssinne så kan vi nästan vara säkra på att vår nuvarande eller tilltänkte ledare kommer att tala sig varm om behovet av ordning, till exempel. Andra personliga egenskaper som spelar in kan vara kön, etnisk tillhörighet och bakgrund, utbildning etc.

## 12.3 Pathos och ledarskap

Det andra retoriska redskapet är kanske också det viktigaste. Pathos handlar om att väcka känsla och delaktighet hos den som lyssnar. Lyckas vi inte med det riskerar vi även att förlora åhörarnas förtroende (ethos) för oss vilket i slutändan kan leda till att våra fakta och argument som talar till förnuftet (logos) anses vara osannolika. Müllern och Stein<sup>149</sup> menar att varje retoriskt medveten företagsledare vet att dagens ungdom vill underhållas och därför krävs att känslorna involveras. Vi vill helt enkelt ha roligt och känna ett emotionellt engagemang i det vi gör, både hemma och på jobbet. Har man för avsikt att som ledare väcka känslor och ett intresse hos sina medarbetare, så krävs det samtidigt att man tar hänsyn till de förväntningar man samtidigt skapar. Med andra ord, det kan var riskfyllt att väcka ett intresse genom att måla upp allt för starka förväntningar som ledare. Skulle förväntningarna inte infrias så är sannolikheten stor för att förtroendet, ledarens ethos, minskar. De känslor som man velat förmedla kan dessutom tolkas fel och då har det retoriska sammanhanget ändrat form och vi riskerar att förlora kontrollen över retoriken.<sup>150</sup> Det gäller att tänka långsiktigt även i retorikens värld.

---

<sup>146</sup> Müllern, T. & Stein, J., 2000

<sup>147</sup> Lena Andersson, Johan Stein, **Retorik och ledarskap. I Osynlig företagsledning.** S-E Sjöstrand et al (red.), 1999

<sup>148</sup> Jmfr. Tomas Müllern & Johan Stein, 2000

<sup>149</sup> Ibid.

<sup>150</sup> Andersson, L. & Stein, J., 2000

## 12.4 Logos och ledarskap

När företagsledare och andra adresserar framtiden använder de en rad retoriska grepp för att få oss att se det de ser, men också få oss att acceptera detta som något gott och nödvändigt. Det är framförallt tre redskap som används och som ansluter till den klassiska retoriken. Ett första redskap som används och som ofta används är att ge ett resonemang en ryggrad byggd på bevis eller fakta, gärna i siffror och tabeller. Det är svårt att få gehör för förslaget om en ny kommunal golfbana, när barnomsorgen dras med enorma ekonomiska underskott i miljonklassen, eftersom det allmänna förnuftet säger att man istället borde prioritera barnomsorgen.<sup>151</sup>

Genom att kombinera argument och beskrivningar från de tre kategorierna kan en skicklig retoriker åstadkomma mycket målande och övertygande beskrivningar av det vi vet, historiska fakta och sanningar, och det vi ännu inte känner till, framtiden. Det vi som ledare gör när vi ska beskriva något är att berätta en berättelse. En god berättelse kan på ett koncentrerat sätt uttrycka abstrakta idéer och få människor att både se och acceptera dessa idéer. Vi skapar helt enkelt en verbal bild, med hjälp av troper och metaforer, som medarbetarna kan relatera till. Hur man sedan väljer att krydda berättelserna med logos, ethos, pathos, färgningar, troper, etc., är en fråga som bland annat behöver kopplas till vilken publik man vänder sig till men också vilket budskapet är. Vissa budskap låter sig bäst beskrivas i logos-form, genom att t ex stödja resonemang med fakta, tabeller, statistik eller andra former av rationella argument.<sup>152</sup> Andra behöver mer ”målande penseldrag” och kanske lite draghjälp av metaforer<sup>153</sup>.

## 12.5 Ledarskapet och sanningen

Ett ryskt ordspråk säger: *Var och en ser världen från kyrktornet i sin lilla by*, som jag anser är en god metafor för det retoriska begreppet sanning inom ledarskapet. Ett vanligt misstag som ledare gör, enligt Lennér Axelsson och Thylefors<sup>154</sup> är att förmedla information med endast någon del av en helhet som grund. Som ledare har jag tillgång till alla budgetunderlag och styrdokument, vilket inte alltid mina underlydande har. Ska jag då meddela ett ekonomiskt beslut utan att först meddela alla bakgrundsfakta (vilket är mycket vanligt eftersom det skulle ta oerhört lång tid att redogöra för hela beslutsprocessen och ingen skulle orka lyssna så

---

<sup>151</sup> Ibid.

<sup>152</sup> Andersson, L. & Stein, J., 2000

<sup>153</sup> Gareth Morgan, 1999

länge) så är det högst troligt att någon annan inte kommer att uppskatta beslutet och kanske rent av misstro det. Om åhörarna väljer ut eller intar en annorlunda utgångspunkt än vi själva, på grund av begränsad eller olikartad information, är risken stor att vi förlorar kontrollen över retoriken. Själva budskapet, logos, kommer i skymundan och åhörarna förlorar förtroendet, ethos, för ledaren och hennes/hans beslut<sup>155</sup>.

Men avsaknad av en helhet kan i andra sammanhang faktiskt öka trovärdigheten och upplevelsen av sanning. Micael Dahlén menar nämligen att det absolut bästa sättet att öka trovärdigheten och slagkraften i reklam är just att ta bort budskapet.<sup>156</sup> Dahlén menar att om vi tar bort ett självklart budskap i reklamen tvingar vi åhörarna att själva tolka in tankar, känslor och uttryck. Reklamen spelar då istället på våra egna känslor och sinnesrörelser, som vi upplever som äkta och sanna just för att vi har tänkt dem själva. Han menar vidare att när reklamen inte har något tydligt budskap aktiveras inte hjärnans ”anti-reklam-filter” och istället gör hjärnan sina egna associationer och kopplingar - och lurar då sig själv. Vi köper reklamtricket med egna undermedvetna argument som ”det här måste vara sant och viktigt, det har jag ju själv tänkt ut”.

Läser man Niccoló Machiavellis bok *Fursten*<sup>157</sup>, som visserligen skrevs på 1500-talet men som ger gott utrymme för att översättas till vår tid, kan man se många exempel på ledarskap och i vilka situationer retorik kan används. Hans text om sken och verklighet är ett ypperligt exempel på skillnaden mellan sanning och sannolikhet.

Den som bäst förstår att utnyttja rävens egenskaper lyckas bäst. Fursten skall kunna förstå sig; hans ska kunna ge sken av att göra en sak samtidigt som han i själva verket gör något helt annat. Människorna är nämligen så enfaldiga och så villiga att lyda det som ögonblicket bjuder, att den som bedrar alltid finner dem som villigt låter sig bedras. De dömer mer efter skenet än efter verkligheten av den enkla orsaken att alla kan se mer än de kan begripa. Kom därför ihåg att alla kommer att se det som du synes vara, men få skall kunna begripa vem du egentligen är.<sup>158</sup>

---

<sup>154</sup> B. Lennér Axelsson, I. Thylefors, 1996

<sup>155</sup> Rydstedt, 1993

<sup>156</sup> Micael Dahlén; ”Den stumme ljuger inte”. *AcandoFrontec Magazine*, nr 3, oktober 2003, s.13

<sup>157</sup> Niccoló Machiavelli; **Fursten**. 1532/2002

<sup>158</sup> Machiavelli, 1532/2002

Visserligen beskriver Machiavelli människan som en flock enfaldiga får som bara ber om att ulven i fårakläder ska leda dem. Men det är mycket lättare att ta till sig en stor stark ledare, en landsfader om ni vill, än en liten vek som är beredd att kompromissa om allt, även om det skulle vara för allas bästa. Man anser det mer sannolikt att den store starke ledaren har rätt än att den lille veke skulle stå för sanningen. Det är även en fråga om ethos, och det förtroende som ledarens uppenbarelse väcker. Det bästa (?) exemplet på den här typen av makt och ledarskap är Adolf Hitler, som styrde ett hänfört Tyskland på 1930-talet. Många var det som innerst inne visste vad hans verklighet var, men förnuftet talade för att det var osannolikt att det kunde stå till på det viset. Det han gav sken av verkade så bra och så lockande att man var beredd att acceptera nästan vad som helst. Adolf Hitler ingav förtroende (ethos).

## 12.6 Ledarskapet och metaforerna

Det har varit mycket prat om logos, ethos och pathos i föregående stycken och det torde inte råda någon tvekan om vikten som dessa tre faktorer spelar i den retoriska framställningen. Men spelar det någon roll hur många bra argument man har om inte åhöraren förstår och/eller kan relatera till det vi försöker förmedla med våra ord? Förmodligen ingen alls, varför vi oftast tar till en liknelse eller en metafor för att skapa en bild av vad vi säger.<sup>159</sup> Att använda sig av metaforer är inte någon nyhet i språkliga sammanhang. Vi gör det näst intill dagligen i vår vardag, främst när vi vill beskriva något. Försök att beskriva en färg och plötsligt står vi där och pratar om havsblått och kycklinggult eller kritvitt. Genom att jämföra färgen på mössan jag såg i skyltfönstret med den som kycklingar har så har jag gett min väninnan en bild, en liknelse, av den gula nyans som mössan hade. På samma sätt ger våra metaforer i arbetslivet ytterligare en nyans åt de fakta och de argument vi försöker att förmedla. Vi talar om att börsen sjönk som en sten eller att vår nya produkt kommer att bli den nya stjärnan på teknikhimlen. Vi skapar bilder och målar landskap med våra ord, sätter ramarna för hur åhörarna bör tolka det vi säger. Genom att använda oss av metaforer gör vi dels våra argument mer lättillgängliga för åhörarna, dels försäkrar vi oss om att antalet missförstånd minskas. Metaforerna, som en del av språket, är det redskap som retoriken använder för att skapa medhåll för idéer.

---

<sup>159</sup> Müllern, Stein, 2000



Müllern och Stein<sup>160</sup> fastslår att de språkliga figurerna fyller en viktig funktion när det gäller att göra argument tydliga (logos), men också för att väcka känslor (pathos) och framställa oss som trovärdiga (ethos). Genom att använda metaforer gör vi våra språkfigurer tydliga och konkreta. Om man tänker efter så märker man att vi i faktiskt använder metaforer nästan i varje mening vi uttalar. Olika ledare utvecklar olika tekniker och stilar för att åstadkomma åskådliga bilder, men de förenas alla i en strävan att använda språket för att skapa medhåll för de egna idéerna<sup>161</sup>. Sen ska man ju komma ihåg att olika metaforer går hem olika bra beroende på den kultur som råder inom organisationen som skall behandlas retoriskt<sup>162</sup>.

## 12.7 Ledarskap, kommunikation och retorik

Det kvarstår ytterligare en tämligen viktig aspekt av ledarskapet att ta upp, nämligen ledarskapet och kommunikationen. Lyckas man inte förmedla sitt ledarskap på ett bra sätt, lyckas man inte kommunicera med sina medarbetare, ja då kommer man antagligen inte så långt med sin retorik. Inledningsvis i denna uppsats så konstaterade jag svårigheten med att finna litteratur som behandlade retorik och ledarskap. Jag konstaterade också att det var betydligt enklare att finna litteratur som behandlade ledarskap och kommunikation. Faktum är att bra kommunikation inte bara utgör en stor del i organisationskulturen, utan även förutsätter en god retorik.

Their<sup>163</sup> menar att den underliggande människosynen, kunskapssynen och värderingarna<sup>164</sup> i stor utsträckning har relevans för hur ledarskapet lyckas i sin målsättning att skapa bra, fungerande kommunikationssystem i en organisation. Bolman och Deal<sup>165</sup> sätter å sin sida kommunikationen i ett antal andra perspektiv. Med det strukturella perspektivet är syftet att förmedla fakta och information. Det är denna syn på kommunikationen som är vanligast förekommande ute i företagen och används mest av ledare. Om man i stället sätter syftet efter ett HR<sup>166</sup>-perspektiv så är kommunikationens uppgift att utbyta information, känslor och behov. Ur ett politiskt perspektiv har kommunikationen till uppgift att påverka, övertyga och

---

<sup>160</sup> 2000

<sup>161</sup> Müllern, Stein, 2000

<sup>162</sup> Bang, 1994

<sup>163</sup> 1994

<sup>164</sup> Det vill säga samma faktorer som utgör en organisationskultur...

<sup>165</sup> 1997

<sup>166</sup> Human Resources

övertala andra. Det är även det synsätt som oftast medvetet använder sig av retorik<sup>167</sup>. Ett sista annorlunda synsätt är det symboliska perspektivet, där syftet är att berätta historier, vilket även det i förlängningen handlar om retorik.

Peter W Erikson<sup>168</sup> betonar att en ledares grundpelare i kommunikationsprocessen är trovärdighet (ethos!). Denna trovärdighet är inte bara viktig för kommunikationen i stort utan även för kulturen inom ett företag. Erikson sammanfattar ledarskapets kommunikation i tre punkter. Till att börja med ska ledarskapets kommunikation skapa vision och mål för en väl preciserad tid (framtidstalet). Därefter ska ledaren kunna kommunicera visionen genom lättförståeliga budskap. Rent retoriskt handlar det om att övertyga medarbetarna om sannolikheten för att visionen och målen är uppnåbara för alla. Det kan hon eller han göra genom att skapa förtroende (ethos), känsla och delaktighet för målen (pathos) och givetvis underbygga det hela med fakta (logos).

Därutöver menar Erikson att det är bilden av hur det ser ut när företaget väl har nått målet som ska kommuniceras, inte bara vägen dit. Den här punkten pekar på kärnan i ledarskapets retorik, att skapa en bild av något och sedan få ut budskapet på ett så bra sätt som möjligt. Det gör man genom att föra ett klart och tydligt resonemang, antingen i form av syllogism eller entymem (givetvis underbyggda av logos) och använda sig av tydliga metaforer och liknelser som alla kan relatera till (dvs. få folk att känna delaktighet, pathos). Därtill är det viktigt att medarbetarna känner förtroende för ledaren (ethos) för att de ska finna det sannolikt att målen kommer att kunna uppnås. Den tredje och sista punkten går ut på att belöna rätt handlande. Erikson betonar att det inte får råda någon tvekan om vad som är rätt eller fel beteende inom organisationen. Rätt handlande ska belönas snabbt med en uppmuntrande replik, dunk i ryggen, utbildning eller en löneförhöjning. Här är det en form av lov-, eller klandertal som gäller. Genom att påtala det som är positivt spelar man även på medarbetarnas plikt-känsla och vilja att göra rätt för sig, samt viljan att vara konsekventa, eftersom det strider mot de flestas förnuft (logos) att medvetet göra fel och därmed ställa sig själv i dåliga dagar. Den här tredje punkten kan även kopplas samman med Scheins<sup>169</sup> fem kriterier för ledarskapets påverkan på en organisationskultur.

---

<sup>167</sup> Hur denna påverkan fungerar går att läsa mer utförligt i kapitel 2 - om retorik.

<sup>168</sup> Peter W. Erikson, **Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel**. 1992

<sup>169</sup> Schein, 1985

Edström och Jönsson menar att svenska ledare gärna vill uppnå någon form av konsensus kring vad som är mål och visioner varför de konstaterar att kommunikationen är av strategisk betydelse för företaget.<sup>170</sup> De svenska ledarna anser dessutom att dialog mellan ledare och ledda är det effektivaste kommunikationssättet. Problemet, enligt Edström och Jönsson, är att tidsbristen gör att de högre cheferna inte hinner föra dialog med alla, från ledningsgrupp till verkstadsgolv. För att nå ut håller främst ledare i stora företag istället stora mängder av anföranden där budskapet, affärsidén, värderingarna, etc., upprepas. Ledarna i undersökningen påpekar även att ett sätt att kommunicera ut sina budskap till medarbetarna är genom massmedia.<sup>171</sup> Detta kommunicerande är inget annat än retorik.

## 12.8 Förändringar som retorik

Stora förändringar i den etablerade organisationen behöver så gott som alltid en retorisk uppbackning för att synas, förstås och accepteras. Våra kollegor på marknadsföringsområdet brukar tala om att en bra produkt *inte* säljer sig själv. Det är något som gäller för nyheter överhuvudtaget, de måste säljas in. Ibland ligger det många års hårt arbete, övertygande och malande bakom ett till synes plötsligt genombrott. Ett mycket bra exempel på sådan "marknadsföring" var Kopernikus upptäckt att jorden var rund. Till en början var det ju inte alls självklart att acceptera att jorden snurrar runt solen och inte tvärtom. Det låg ett långvarigt retoriskt arbete bakom detta paradigmskifte.<sup>172</sup> Men man ska också komma ihåg att det även behövs handling för att göra retoriken rättvisa, som ju så bra illustreras i filmen *Life of Brian* och som noterats av Björn Rombach och Rolf Solli i boken *Fiktiva förebilder*<sup>173</sup>. I *Life of Brian* så pratas och agiteras det mycket, men det blir sällan eller aldrig något gjort.

## 12.9 Retoriken och den oförutsägbara framtiden

Müllern och Stein menar att retoriken bland annat har som uppgift att lotsa oss mot framtiden. Det kan dock visa sig lite klurigt om man anser att en beskedlig del av den påverkas av hur vi människor agerar, vilket skulle göra framtiden svår att förutse. Om man läser Björn Rombach och Östen Ohlsson<sup>174</sup> så är det inte lika självklart längre. De menar att utvecklings- och förändringstakten i (det svenska) samhället var större under stormaktstiden och

---

<sup>170</sup> Edström, Jönsson, 1998

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Erikson, 1992

<sup>173</sup> Rombach & Solli, 2002

<sup>174</sup> Ohlsson, Rombach, 2001

industrialiseringen än den är idag, varför behovet av framåtskridande retorik borde tonas ner. Framtiden är helt enkelt inte så oförutsägbar som under pestens tid, vilket ändå inte hindrar företagsledare och politiker att hålla sina visionära brandtal om framtiden<sup>175</sup>. Müllern och Stein<sup>176</sup> tycker snarare att det beror på hur vi väljer att formulera vår framtid.

Om en förutsägelse är mer allmänt formulerad är chansen större att träffa rätt än om man satsar på att träffa mitt i prick. Som exempel anger de att det är lättare att förutsäga att jordens befolkning kommer att öka, än att förutse att ökningen kommer att vara 10,6 % under de närmaste tre åren. Om vi, i motsats till Ohlsson och Rombach, antar att framtiden är oförutsägbar, blir det ledarens uppgift att retoriskt definiera den [framtiden] för oss. Enligt Müllern och Stein handlar det om att fånga och rama in de möjligheter som framtiden kan ge och göra dem tydliga, för att sedan kunna förmedla det vidare till medarbetare, kunder, ägare och andra intressenter. Får vi tillräckligt många människor att göra samma inramning, ökar sannolikheten dramatiskt för att framtiden också blir som ledaren tänkt sig.<sup>177</sup>

### **12.10 Om bristen på kontroll över retoriken**

Möjligheten att övertyga är något som är starkt bundet till tid och rum. Det innebär att den retoriska effektiviteten, dvs. hur väl man lyckas övertyga, varierar över tiden. Här kan man ta den punkterade IT-bubblan som exempel. IT-bolag poppade upp som svampar ur jorden och gjorde kometkarriär på börsen, helt genom att retoriskt kunna övertyga marknad och investerare om deras fantastiska affärsidéer. När börsen sen föll som en sten blev t ex argument där man lyfter fram löften om framtida, eventuella, vinster mindre verkningsfulla och istället får det mer tyngd att argumentera utifrån vad man faktiskt åstadkommit, vilket för många IT-bolag visade sig vara inte särskilt mycket. Det är också i många fall så att budskapen är oklara, mångtydiga, och att ledare inte alltid är klara över vilka effekter de vill nå med retoriken.<sup>178</sup> Ser man till hur IT-bolagen och deras retorik påverkat oss idag så är svaret inte mycket. De optimistiska framtidsalen har möjligtvis bytts ut mot försvarstal från de inblandade som försöker återskapa det förtroende (ethos) som en gång fanns för dem som ledare och entreprenörer.

---

<sup>175</sup> Rydstedt, 1993

<sup>176</sup> 2000

<sup>177</sup> Müllern, Stein, 2000

<sup>178</sup> T. Müllern, J. Stein, 2000

Det kan nu vara läge att lägga in en brasklapp och notera att ledaren, eller någon annan person som vill ge sig på att övertyga, egentligen har ganska lite kontroll över publiken. I och med att retoriken bygger hela sin kraft på språket som medel för övertygande och inte på tvång eller manipulation, så öppnar det upp för "risken" att publiken faktiskt inte blir övertygad. Eftersom ledarskap mycket handlar om att bygga upp långsiktiga, direkta relationer till människor, baserade på förtroende, känsla och förnuft, blir de negativa konsekvenserna av dålig retorik tydligare i ledarens fall. Det vanligaste felet en ledare gör är att försöka styra en grupp genom övertalning, särskilt om gruppen genomskådar försäljningsknepen.<sup>179</sup> Bristen på kontroll över retoriken blir extra tydlig om vi räknar in den roll som massmedia spelar för att göra budskap och budbärare kända och spridda.<sup>180</sup> Sätter vi istället fokus internt så får man inte glömma bort vikten av småpratet som äger rum i korridorer och fikarum och som lätt kan underminera genomslagskraften för en ledares mål och visioner.<sup>181</sup>

### **13 Årsredovisningen - företagets retoriska ansikte utåt**

För att få en bättre bild av hur retorik används av ledare är det bra att titta på det tryckta material om sig själva som företagen ger ut. Det som företagsledningen låter trycka om sitt företag speglar inte bara deras retorik utan även de värderingar, den organisation och faktiskt även den kultur som företaget står för. Ett bra sätt att "lära känna" ett företag och dess retorik är att läsa årsredovisningen. Där får företaget själv möjlighet att kommunicera ut sina mål, visioner, värderingar och fakta, till inte bara aktieägare utan även kunder och personal. Det är således företagsledningens officiella uttalanden som presenteras.

Det finns en del yttre faktorer som påverkar ledarens retorik. Olika branscher använder sig av olika retorik och olika ekonomiska förutsättningar påverkar hur och vad man säger. Jag har valt att titta på konsult- och bemanningsföretaget Proffice årsredovisning för år 2002, samt konsultföretaget Acandos årsredovisning för år 2002. Båda företagen verkar inom konsultbranschen (som för tillfället befinner sig i en lågkonjunktur) men i olika segment, är direkt beroende av sina kunder, och hävdar att medarbetarnas kompetens är deras starkaste

---

<sup>179</sup>T. Müllern, J. Stein, 2000

<sup>180</sup> Ibid.

<sup>181</sup> Gunnar Ekman, **Ledarskap som småprat**. I *Osynlig företagsledning*. S-E Sjöstrand et al (red.) 1999

resurs. Syftet med att välja två företag som är relativt lika varandra var att jag antog att deras retorik borde rikta sig till en likartad kundgrupp och därmed innehålla ungefär samma retoriska komponenter. Utan att för den skull ha identiska förutsättningar och retorik. Dessa förutsättningar underlättar även för läsaren att själv göra en jämförelse mellan två lika men ändå så olika typer av ledarskapsretorik.

### **13.1 Vd har ordet**

Alla större företag och bolag inleder sina årsredovisningar med att verkställande direktören får en eller två sidor (ofta ett uppslag) till sitt förfogande. Där brukar vd ta tillfället i akt att beskriva tillståndet i företaget under det gångna året, i dagsläget och hur han (i undantagsfall är det även en hon) ser på framtidsutsikterna. Det är i denna text som den största delen retorik utövas. Det avsnitt som brukar kallas ”vd har ordet” innehåller allt det som jag tidigare kallat för retorikens kärna, och är egentligen en kombination av det juridiska talet, det demonstrativa talet och framtidsålet. Väl disponerat så är ordet från vd också uppbyggt just i den ordningen.

Att börja ”vd har ordet” med det som varit ger läsaren en bakgrund och ett sammanhang till det som komma skall (och till alla siffror och tabeller som sedan följer i årsredovisningen). Genom att delge oss ”sanningen” bakom redovisningens siffror lägger man grundplåten för ett fortsatt förtroende, ethos, oavsett vilken nutidsanalys företaget gör och vilka åtgärder företaget beslutar om för att föra företaget vidare in i framtiden. Bakgrundsbeskrivningen som vd gör består allt som oftast av fakta, logos. Orden från vd brukar, och bör, också innehålla företagets mål, vision och värderingar. Det ger nämligen läsaren en känsla av delaktighet, pathos, för det som sägs och för företaget.

### **13.2 Acando**

Acandos verkställande direktör, Lars Wollung, använder sig av vad jag anser vara god retorik i sina ord till allmänheten. Jag tänker inte ta med hela hans text utan ta upp de delar som är mest retoriskt intressanta.<sup>182</sup>

**Bästa Acandovänner!**

---

<sup>182</sup> För hela texten se bilaga 1.

Året 2002 blev ett turbulent och pressat år för konsultbranschen som helhet och för dess kunder. Många kunder har under året drivit igenom kraftfulla kostnadsreduktioner och skurit i budgetar, vilket har inneburit uppskjutna projekt och investeringar. Begränsad efterfrågan på konsulter i kombination med konsultbranschens kvarstående problem, överetablering och intern ineffektivitet, har drivit fram en förlustsituation för de flesta konsultbolag. Samtidigt belv Acandos rörelsemarginal 8%, visserligen ingen övervinst men en vinstnivå som ett pålitligt och kontinuerligt utvecklande tjänsteföretag bör ha. Denna vinst skapades genom kraftigt reducerade interna kostnader och en hög sysselsättningsgrad. Hur är denna sysselsättningsgrad möjlig ett år som 2002?

Wollung inleder med att hälsa oss, inte bara som vänner, utan som *bästa* vänner. Det är bra. Man får en känsla av ett personligt ställt brev vilket får läsaren att redan från början känna sig delaktig, pathos, i sammanhanget. Wollung fortsätter sedan med en bakgrundsbeskrivning (det juridiska talet) av läget inom branschen, för kunderna, för företaget. Med fakta och förnuft, logos, ger han oss de premisser som gäller för fortsättningen. Han ställer sig och läsaren den retoriska frågan om hur det kan vara möjligt att ha denna sysselsättningsgrad, och får samtidigt läsaren att bli än mer delaktig i det han säger innan han svarar sig själv:

Den är bara möjlig genom kvalificerade kunder och konsulter. Våra kunder har trots tuffa besparingsprogram lyckats prioritera investeringar och projekt som skapar omfattande och snabb verksamhetsförbättring och därigenom klarat ifrågasättande beslutsprocesser allt högre upp i sina organisationer. Tack vare att Acando fått förtroendet att delta i skapandet av dessa beslutsunderlag och medverka i genomförandet har intäktsnivån kunnat hållas uppe.

Här argumenterar Wollung dels för sin vinst under året, dels för sina konsulter och framförallt lovordar han sitt företags kunder. När han kallar sina kunder och konsulter för *kvalificerade* ger han dem samtidigt en positiv färgning som gör att vi får förtroende, ethos, för dem. Därefter försöker Wollung än mer förstärka vårt förtroende för hans företag när han med entymem ger oss de underförstådda premisserna: om deras kunder inte bara lyckas prioritera investeringar och verksamhetsförbättringar, utan även gett Acando förtroendet att vara med och skapa dessa förändringar - ja då måste ju Acando vara väldigt duktiga och kompetenta. Men det är inget Wollung säger rakt ut, det är snarare en sanning vi själva får komma fram till.

### **”Passion for improvement”**

Att vi fått detta förtroende beror bland annat på att vi under året har stärkt vår strategiska position och vår affärsmodell/arbetsätt, men kanske framför allt på vårt entydiga engagemang för att med effektiva konsultinsatser skapa kundvärde, ”passion for improvements”. Det som är stimulerande men också krävande i min roll på Acando är medarbetarnas kontinuerliga ambition att vilja göra ännu mer för våra kunder, bätte paketera våra erfarenheter till metodiker, säkerställa ännu bättre leverans kvalitet samt att hitta vägar att ännu bättre koppla samman kundens affärsförbättring med tekniken. Det är detta engagemang på individnivå, projektteamsnivå och i varje intern organisatorisk enhet som skapar framgång. Denna energi är motorn i ett team som ska hjälpa företag och myndigheter att skapa lönsamhet genom investeringar i informationsteknologi.

För att läsaren verkligen ska förstå hur bra Acando är och varför kunderna trots pressat ekonomiskt läge väljer att anlita företaget, så bygger Wollung upp med mer fakta och argument. I den sista meningen ser vi även prov på en metafor som vd anser beskriva sina konsultteam. När nu bakgrunden är säkrad går han över till det som är här och nu.

### **Kompetensmix och kvalitet**

Acandos strategiska position handlar om kompetensmix och kvalitet. Konsultbranschen kan delas i 1. Baskonsulter inom IT 2. Kombination av verksamhets- och IT-konsulter samt 3. Renodlade management/strategikonsulter. Acando befinner sig i segment 2, som vi upplever har haft en bättre efterfrågesituation än de övriga två segmenten. Vi har de senaste sex kvartalen ytterligare renodlat Acando mot segment 2. Vårt fokus mot kvalitet innebär att vi valt seniora medarbetare med dokumenterad kompetens. De har erfarenhet av ledande affärssystem, verksamhetsförbättringar och systemutveckling.

### **Vår affärsmodell - ”Acando Approach”**

Vår affärsmodell och arbetsätt handlar om att erbjuda små seniora team och enskilda experter som tillsammans med kundens medarbetare driver arbetet framåt i väl avgränsade snabba arbetscykler. Vi har under året anpassat oss till kundernas behov och sålt in många mindre engagemang, alltså en intensiv iterativ sälj- och leveransprocess med tydliga leveransmål snarare än få stora projekt. Vår ansats är, både i



projekttaganden och i individuella engagemang, att arbeta i de tre perspektiven som är grunden i vår generella arbetsmetodik, ”Acando Approach”: Business (förbättring av arbetsflöden/processer/funktioner), Human (förändringsledning, kompetensöverföring) samt Technology (den tekniska lösningen).

Vinstnivån under 2002 medför att vi kan fortsätta att erbjuda våra kunder denna affärsmodell och hög kvalitet. Trots pristrycket under året har vi fortsatt att enbart rekrytera seniora konsulter. Denna strategi bygger på att våra kunder fortsätter att fokusera på total projektkostnad och måluppfyllelse snarare än på lägsta kostnad per timme.

Acandos vd beskriver hur det ser ut just nu och stöttar hela tiden upp texten med argument. Genom att även förklara affärsmodell och strategi till varför man har den personal man har ges läsaren än en gång tillfälle att känna sig delaktig. Argumenten ser till att vårt förtroende för Acando och dess verksamhet bibehålls. Sedermera kommer Wollung in på framtiden. Han beskriver några av företagets paketerbudanden som varit framgångsrika under året samtidigt som han talar om att på dessa är det fortsatt bra efterfrågan. På upploppet är det nu för vd fritt fram att diskutera framtidsplaner och visioner och han passar även på att presentera nästa fas i företagets utveckling.

Året 2003 har börjat bra med god beläggning och lönsamhet, men orderstocken är fortsatt kort, och det är därför inte meningsfullt att lämna prognoser. Vi fokuserar på att möta kundernas behov här och nu, och på att leverera utomordentligt väl genomförda konsultengagemang. Acandos utveckling från sommaren 2001 till dags dato har varit att skapa ett kundorienterat och lönsamt företag. Detta är nu genomfört. Nästa utvecklingsfas handlar om att vara väl förberedd inför en framtida efterfrågeuppgång, när våra kunder ökar sin utvecklingsaktivitet för att framgångsrikt konkurrera på sina marknader. Högt upp på prioriteringslistan i denna fas ligger att skapa en ännu mer slagkraftig leveransförmåga för genomförandeprojekt både i Sverige och i resten av Norden. Äventyret fortsätter!

Bästa hälsningar,  
Lars Wollung, VD

Wollung avslutar precis som han börjat, med att hälsa oss vilket förstärker den inledande känslan av ett brev. Genom att lotsa oss från dåtid till nutid till framtid, hela tiden underbyggt

av argument som läsaren ska uppleva som sannolika, förlorar han aldrig kontrollen över sin retorik. Som läsare känner jag mig rent av övertygad om att Acando kan sin sak och skulle jag någonsin behöva genomföra större verksamhetsförbättringar så skulle jag till och med kunna tänka mig att anlita Acando till att göra jobbet.

### 13.3 Proffice

Som alla stora företag med glossiga årsredovisningar, inleder Proffice med ord från vd<sup>183</sup>. Till skillnad från Acando håller inte Proffice vd samma raka, tydliga struktur när han beskriver företaget, företagets omvärld och de förhållanden som påverkat och påverkar Proffice i går, i dag och i morgon. Vd Alf Johansson hoppar friskt mellan det juridiska talet, de demonstrativa talet och framtidsalet - ibland flera gånger i samma mening. Det har gjort det mycket svårt för mig att göra en läsarvänlig analys, varför texten lagts med som bilaga. Istället har jag valt att mer eller mindre recensera texten och visa på några få konkreta meningar som får exemplifiera de olika retoriska grepp som Proffice använder sig av.

Förutom det som tidigare sagts om rörligheten i Proffice ”vd har ordet”, blandar Johansson ofta in företagets uttalade mål och visioner med bakgrundsfakta. Det syns tydligast i inledningsstycket.

#### **Vi ökar våra kunders konkurrenskraft**

Den ekonomiska utvecklingen på de nordiska marknader där Proffice agerar var fortsatt svag under året och ännu ser vi inga tydliga tecken på en återhämtning. Därför har vi valt att inte vänta på bättre tider. Istället har vi under året tagit krafttag för att anpassa verksamheten till de rådande förutsättningarna. Men det betyder inte att arbetet med att utveckla vår affär har avstannat eller fått lägre prioritet. Tvärtom fortsätter vi att skapa nya tjänster och etablera oss på nya marknader. I dag har vi ett mer komplett erbjudande än någonsin.

Första meningen är bakgrund, andra är ett argument som ska leda till tredje och fjärde meningen som behandlar dagsläget. Näst sista meningen tar upp vad man håller på med och ska göra, alltså både nu- och framtid, medan sista meningen åter tar oss tillbaka till läget just

---

<sup>183</sup> Se bilaga 2.

nu. Detta är dessutom i stort sett allt kring de allmänna bakomliggande faktorerna som sägs, att jämföra med Acandos bakgrundsbeskrivning på en hel spalt.

Med risk för att låta som en bokrecensent, men hela Proffice text känns väldigt rörig och det är bitvis svårt att följa Johanssons resonemang. En av anledningarna till denna rörighet beror nog mycket på att Proffice agerar inom många, som företaget kallar det, kompetensområden. Det är således många verksamheter som måste nämnas och analyseras av vd - på endast ett uppslag. Det är möjligen också så att Johansson, vars bolag verkar inom branscher som befinner sig i lågkonjunktur eller med låg ekonomisk tillväxt, känner sig tvungen att konstant argumentera för sin verksamhet och företagets utmärkta möjligheter att gå inte bara stärkta utan även segrande ur krisen. Johanssons text är nämligen späckad med argument och bevis på hur bra Proffice klarat av det gånga året.

Proffice Care är ett exempel på hur vi driver vår affär vidare. Proffice Cares bemanningslösningar för sjukvården blir allt mer kvalificerade. Verksamheten startades i Sverige och är nu ordentligt etablerad också i Danmark. Proffice Care har i dag sammanlagt 3000 läkare och sjuksköterskor knutna till sig och har under året startat verksamhet även i Norge.

Också genom nya koncept kan vi stärka vår tillväxt. Under de senaste åren har Proffice framgångsrikt drivit karriär- och utvecklingsprojekt. När förändringstakten i näringslivet ökar, höjs också kraven på företagen att minska kostnaderna samtidigt som kompetensen ska behållas eller ökas. Kompetensrörligheten blir en allt viktigare fråga för företagen att hantera och det är här som våra karriär- och utvecklingsprogram kommer in i bilden.

Under året lanserades ett nytt bemanningskoncept i samarbete med ett antal industriföretag i Dalarna - en personalpool. Syftet är att medlemsföretagen ska kunna få tillgång till kvalificerade medarbetare med extremt kort varsel. Målet är att ett uppkommet bemanningsbehov ska vara löst inom en timme! Och vi kan garantera kompetensen på Profficemedarbetarna, samtliga är nämligen utbildade på minst tre av medlemsföretagen.

I dessa tre stycken behandlas tre olika företeelser som alla kräver sin bakgrund, nutid och framtid. Var för sig uppfyller de alla detta, men på så lite plats får inte argumenten mycket utrymme. Läser man styckena tillsammans i en följd är det lätt att tappa både koncentration och den röda tråden. Johansson riskerar till och med att förlora både läsarens intresse och kontrollen över retoriken. Det är först i slutklämmen som Johanssons retorik börjar bli riktigt bra. Visionerna byggs upp av argument som känns sannolika och de 10 000 medarbetarna får ett positivt omnämnade för sin insats:

Betydande möjligheter ser vi också när vi jämför bemanningsmarknaden i Norden med övriga Europa och USA. Andelen yrkesverksamma som arbetar i bemanningsbranschen är fortfarande klart lägre på våra marknader. Om bemanningsbranschens andel av marknaden i Norden blir lika stor som i övriga Europa, innebär det att den fryfaldigas jämfört med i dag. Och Proffice har som mål att fortsätta att ta marknadsandelar.

Med vår etablerade ställning på marknaden, vårt breda utbud, vår starka lokala närvaro och vår decentraliserade organisation har Proffice i dag en mycket stark position. Våra över 10 000 medarbetare visar ständigt prov på den drivkraft och entreprenörsanda som tagit Proffice till den framskjutna positionen. Tillsammans ska vi under 2003 fortsätta att öka våra kunders konkurrenskraft.

Avslutningsvis vill jag rikta ett tack till våra kunder och aktieägare för det förtroende ni visar samt tacka alla medarbetare för ert stora engagemang.

Stockholm i februari 2003

Alf Johansson, VD och koncernchef

Det är först nu jag känner att jag kan lita på Proffice, först nu känner jag mig delaktig i det som hänt, men framför allt känner jag äntligen nyfikenhet för vad som komma skall.

## 14 Organisationsmetaforer - på riktigt

Hur använder då företag metaforer i sina officiella texter? Jag har tittat närmare på en ledarspalt skriven av företaget AcandoFrontecs vd, Lars Wollung, och på en informationsfolder utgiven av bemanningsföretaget Adecco.

### 14.1 AcandoFrontec

Vill man se på hur metaforer används av ledare så är AcandoFrontecs vd Lars Wollungs ledarspalt i interntidningen AcandoFrontec Magazine ett bra exempel.<sup>184</sup>

#### Ett passionerat företag ser dagens ljus

AcandoFrontec skapades i 1 juli i år. På sätt och vis är vi en gamling i en ynglings kropp. Företaget vilar på väl inarbetade rutiner samt hög kompetens med lång erfarenhet av förändringsarbete samt system- och verksamhetsutveckling. Samtidigt skapar vi något helt nytt där summan av våra gemensama styrkor blir mycket större än om bolagen fortsatt i separata spår.

Redan i rubriken ser vi metaforenas genomslagskraft. Ett passionerat företag som ser dagens ljus. Om man ser företaget som en icke-mänsklig institution så inser man snabbt att en sådan företeelse inte kan vara varken passionerad eller seende. Nej, metaforen *passionerad* symbolierar istället på andan som råder inom företaget och metaforen *ser dagens ljus* står för att något nytt är i antågande. Metaforen *en gamling i en ynglings kropp* vill få oss att associera till ungdomens styrka och vitalitet och den gamles visdom och kunskap, vilket även förstärks när man läser vidare i texten. Ledaren fortsätter:

Acando och Frontec kompletterar varandra väl, både kompetens- och marknadsmässigt. Frontec startade sin verksamhet 1981 med en djup teknisk inriktning. Sedan början av 90-talet har Frontec i allt större utsträckning fokuserat på tjänster för verksamhetsförbättring och eBusiness. Acando formades 1999 med målsättningen att skapa ett konsultföretag med hög kompetens inom verksamhetsutveckling, IT och förändringsledning. Tillsammans kan vi skapa högre kundnytta genom bredare kompetens och fler paketerade erbjudanden.

---

<sup>184</sup> Lars Wollung; ”Ett passionerat företag ser dagens ljus”, *AcandoFrontec Magazine*, nr 3, oktober 2003, s. 2

I det andra stycket finner vi inte några metaforer alls utan texten förklarar vad som har försigått tidigare, som en variant på det juridiska talet där Lars Wollung förklarar och försvarar tidigare skeenden. Med denna bakgrundsbeskrivning så bygger Wollung även upp, med hjälp av fakta (logos), upp en känsla av delaktighet (pathos) och förtroende (ethos) för det som som sägs. Genom att ge oss bakgrundsinformation får vi ett sammanhang och vi får möjlighet att sedan själva försöka avgöra om det som sägs är sannolikt eller ej. Wollung skriver vidare:

Det nya företaget AcandoFrontec tar en ny ansats med de gamla värderingarna som språngbräda. Det är ett nyfiket, kreativt och passionerat företag som håller på att formas. Passionen till att åstadkomma förbättringar hos våra kunder och internt, av både precesser och IT-stöd, är det som driver oss.

Här har vi ett lovtal till det som håller på att hända just nu inom företaget, därtill späckat med metaforer. Företaget tar en ny ansats med gamla värderingar som språngbräda. Jag kan riktigt se hur hela företaget, med byggnader och allt, tar sats på en språngbräda och hoppar, ja nästan flyger, in i framtiden. Det underförstådda resonemanget (entymem) kring de gamla värderingarna vill få oss att förstå att dessa värderingar är bra och hållbara även i fortsättningen. Wollung definierar sitt företag med troperna *nyfiket, kreativt, passionerat*, metaforer som även visar på vilken anda och kultur som ledningen vill ska omgärda företaget.

Hos både Frontec och Acando har ledstjärnorna varit hög kompetens, leveranssäkerhet och effektivitet. I det nya AcandoFrontec lyser dessa med ännu starkare kraft.

Med denna passion och dessa ledstjärnor samt med ledande kompetens inom affärsintegration kan vi, på kort tid, skapa lösningar för högre effektivitet och affärsnytta hos våra kunder.

Jag hälsar dig välkommen till ett nygammalt AcandoFrontec och AcandoFrontec Magazine där du, liksom tidigare, står i centrum för allt vårt arbete och vår passion.

De tre avslutande styckena i Wollungs ledare är ett politiskt tal som tar med oss in i framtiden, så som AcandoFrontecs ledning ser den. Än en gång använder man sig av metaforer för att beskriva sina viktigaste tillgångar och förhållandet till dem. Metaforerna som

används är *ledstjärnor* och än en gång *passion*. Tillgångarna är kompetens och leveranssäkerhet, ord med en positivt färgad innebörd. Det avslutande stycket slår än en gång fast att företaget är passionerat inte bara mot kunder utan även mot mig. AcandoFrontec riktigt tjatar in den organisationsmetafor de vill ska förknippas med företaget, nämligen bilden av ett passionerat företag. Tittar man på Acandos årsredovisning för år 2002 (alltså innan Acando gick ihop med Frontec) så ser man att det på framsidan står ”Acando - passion for improvements”. I det finstilla så framgår det dessutom att denna slogan är ett av Acando inregistrerat varumärke.

## 14.2 Adecco

Ett annat företag som i sin tryckta information använder sig av metaforer är bemanningsföretaget Adecco. I sin informationsfolder ”Vår personal är din personal”<sup>185</sup> presenterar Adecco sin verksamhet ur alla vinklar och vrår. Mellan de olika ”kapitlen” finner man en i stort sett tom sida (bortsett från den grafiskt färglada formgivningen), där det längst ner i vänstra hörnet står en liten (ur typstorlekssynpunkt) text som på olika sätt ska få läsaren att relatera till företaget och dess verksamhet.

Jordgubbsplantan är något av en naturens egen expert på avknoppning. När den nått en viss storlek sätter den nämligen genast en mängd nya skott på lagom avstånd runt omkring sig. När dessa skott nått modersplantans storlek gör de samma sak. På väldigt kort tid koloniserar jordgubben ett helt trädgårdsland. Vi har döpt modellen till Jordgubbsstrategin och tillämpar den flitigt för våra kontorsetableringar.

Till en början verkar texten mest vara en söt liten historia om jordgubbsplantans avknoppning. När texten når sitt slut visar det sig att jordgubbsplantan egentligen är en metafor för Adeccos expansionsstrategi. På ett par få rader har företaget inte bara lyckats fånga läsarens uppmärksamhet utan även förklarat något som annars skulle kunna ta upp en hel sida med torr förklarande text - utan några garantier för att läsaren skulle förstå innebörden av expansionsstrategin. Ett annat exempel ur samma informationsfolder:

Tennisspelare tjänar många sköna miljoner på sitt bollande. Det gör däremot inte en jonglör även om han klarar av att hålla flera bollar (och andra grunkor) i luften. Att

”många bollar i luften” är en av rekryteringsvärldens mest slitna klyschor vet de flesta. Men visste du att vår backofficepersonal bollar med mångmiljonbelopp - varje dag?

Här för företaget ett resonemang av typen entymem, med god hjälp av många metaforer. Genom att varje påstående - från tennisspelare till jonglör till klyschor - hänger ihop med varandra på underförstådda premisser leder det oss till det slutliga påståendet om att Adeccos backofficepersonal bollar med mångmiljonbelopp. Den underförstådda slutsatsen torde vara att denna personal är extremt kompetent vad det gäller hanterandet av stora summor pengar. Det sägs inte explicit, utan får framstå med hjälp av metaforer.

## 15 Ytterligare några exempel ur verkligheten

### 15.1 Skandia

Ett annat, ur retorisk synpunkt, tacksamt exempel i dagarna är skandalerna kring Skandia Liv. En rubrik i Göteborgs-Posten ropar ut ”Skandias förtroendekris växer”, ”Informationen från styrelse och tillträdande vd Hans-Erik Andersson får hård kritik”. I artikeln står att läsa:

Skandias nye vd sa inte hela sanningen om sin bonus. Och han har svårt att förklara hur det gick till när han slutade på Skandia 1999. [...] Hans-Erik Andersson kritiseras också för att han inte har berättat att han fick hyra en Skandalägenhet. [...] Uppgifterna om hur det gick till när han lämnade sin anställning på Skandia 1999 uppfattas också som en belastning för den nye vd:ns trovärdighet. Han har tidigare sagt att han lämnade bolaget av egen vilja. Nu har det kommit fram att han i själva verket fick sparken. I den skriftliga kommentaren försöker Hans-Erik Andersson förklara hur han både kunde sluta frivilligt - och bli uppsagd: ”När jag lämnade Skandia 1999 på eget initiativ likställdes detta, i ekonomisk mening, med uppsägning, eftersom mina arbetsuppgifter på Skandia mer eller mindre försvunnit och jag inte gick till något nytt jobb”.<sup>186</sup>

Själva artikeln i sig utgör ett bra exempel på ett kombinerat juridiskt tal och klander tal, där artikelförfattaren både anklagar Hans-Erik Andersson tidigare handlande och klandrar hans agerande just nu. Genom att inte berätta hela sanningen, utan bara delar av den och där endast

---

<sup>185</sup> ”Vår personal är din personal”, *Informationsfolder*, Adecco, 2001

<sup>186</sup> Kenny Genborg; ”Skandias förtroendekris växer”, *Göteborgs Posten*, 27 november 2003, del 2, s.30-31



han har tillgång till bakgrundsinformationen, undergräver Hans-Erik Andersson sin egen trovärdighet och förlorar därmed även kontrollen över sin egen retorik. Etter värre blir det när Andersson försöker släta över det faktum att han blev uppsagd, när han själv tidigare offentligt meddelat att han lämnat Skandia på eget initiativ. En sanning ställs i motsats till en annan sanning och publiken vet inte längre vilken av sanningarna man ska tro på. Anderssons förklarande resonemang följer varken logisk syllogism eller retoriskt entymem och talar mot allt förnuft (logos) och åhörarnas förtroende för honom sjunker vilket i sin tur gör att känslan av delaktighet i Anderssons förehavanden blir lika med noll.

## 15.2 George W Bush

Ledarskaps retorik är lättast att finna bland aktörer på den politiska scenen. Jag väljer här att vända blicken mot den internationella politiken och USA:s president George W Bush. Hans ledarskap, som vi kan ta del av, består i stort bara av retorik. Som exempel vill jag använda kriget i Afghanistan 2002, där hans politik (och retorik) gick ut på att "röka ut dem [talibanerna] ur sina hålor", för att skydda sitt eget folk. Han liknar talibanerna vid djur och tar på så sätt bort den eventuella medkänsla folk skulle kunna tänkas ha med dem. Senare har vi även kunnat se hur samma retorik lyckats hamra in budskapet om nödvändigheten av ett militärt anfall mot Irak. Bushs retoriska taktik går ut på att toppa sina tal med mycket känsla (pathos) där han talar för nationen, barnen och kärleken till den amerikanska flaggan (nationalkänslan helt enkelt), etc. samtidigt som han försöker mana till förnuft underbyggt med fakta (logos). När allt är kaos efter attentaten mot tvillingtornen i New York står han upp som en trygg och säker landsfader som alla kan samlas kring. Folket känner delaktighet, pathos, och ett förtroende, ethos, byggs upp. Hans tal har varit utpräglade juridiska, deliberativa och politiska. Han har försvarat sitt handlande och anklagat det som andra gjort mot honom och hans nation och han har velat skapa handling in i framtiden. Hade han istället visat upp en mild och förlåtande sida och endast fördömt (klander-tal) samtidigt som hans folk krävde hämnd, ja då hade han, åtminstone tillfälligtvis, förlorat mycket av förtroendet och trovärdigheten som president. Å andra sidan har internationella kritiker (och i viss mån även nationella) menat att hans fakta (logos) varit dåligt underbygda och ibland rentav osannolika och falska, och hans resonemang har ifrågasatts. Resten av världen har inte känt medkänsla och delaktighet med USA utan med de attackerade länderna och deras folk och det politiska förtroendet för Bush i FN har skjutits i sank. Bush har förlorat kontrollen över sin internationella retorik.

## 16 Slutsatser och slutdiskussion

Det har inte varit lätt alla gånger, att skriva den här uppsatsen. Vilken litteratur är relevant? Vilka företag ska jag undersöka? Hur ska jag undersöka dem och deras retorik? Kommer jag någonsin kunna läsa en årsredovisning utan att se ledarskapets retorik i rubrikerna? Huruvida de båda verkställande direktörerna i undersökningen ovan är retoriskt skolade eller ej låter jag vara osagt, men troligt är att så inte är fallet. Sverige har, till skillnad från exempelvis USA, ingen retorisk tradition bland våra företagsledare. Men avsaknaden av retorisk skolning betyder inte avsaknad av retorik.

Vikten av att vara medveten om sin retorik blir tydlig när vi jämför Proffice' och Acandos vd-ord. Där Acandos vd lyckas hålla kvar läsarens intresse hela vägen igenom texten, brister Proffice i sin retorik. Bristen av retorisk struktur gör att man näst intill förlorar kontrollen över både retorik och läsare. Därför anser jag att retoriken i allra högsta grad hänger ihop med ledarskapet. Dock skall sägas om den retoriska färgningen att, precis som med all retorik, det är den enskilde åhörarens tolkning som avgör hur väl färgningen faller ut. Vad som för mig är en positiv färgning är inte nödvändigtvis en positiv färgning för dig. Den hermeneutiska tolkningsläran är på det sättet väl förenlig med retoriken, eftersom det enda möjliga sättet att mäta retorik på är hur en grupp människor tolkar det retoriska budskapet de får till sig. En viss retoriks påverkbarhet kan aldrig bli något annat än en subjektiv bedömning, oavsett vem som gör bedömningen - det vill säga oavsett om det är ledaren eller medarbetaren eller jag som forskare som gör bedömningen. Detta beror främst på att vi alla har olika förförståelse, olika bakgrund, kultur och värderingar som vi utgår ifrån.

Jag har försökt få fram att retoriken används som medel dels för att få medhåll för sina idéer, dels att få våra medarbetare att se verkligheten som vi ser den. Effektiv retorik kan definitivt påverka framtiden genom att man argumenterar för ett mål eller vision, men den kan också påverka hur vi faktiskt tolkar verkligheten. Jag vill till och med påstå att retoriken i viss mån är med om att skapa verkligheten. Saker och ting vi ser och upplever är ju knappast entydiga, de kan oftast tolkas på olika sätt. Ledare spelar en viktig roll för att forma speciella tolkningar av verkligheten, där det handlar om att exempelvis göra omvärldsanalyser och formulera en handlingsplan för företagets fortsatta agerande på ett visst sätt. Genom policydokument och

informationsfoldrar uttrycker företaget sina värderingar och underförstått, ofta med hjälp av metaforer och symboler, också vilken kultur de anser ska råda inom organisationen.

Hur de retoriska faktorerna - som ethos, pathos, logos, det juridiska talet, det deliberativa talet oh det politiska talet - används är avgörande för om vi lyckas kommunicera våra budskap och beslut. Jag anser att språket och retoriken spelar en viktig roll för företagsekonomi och ledarskapet, eftersom det är ledningens mål och visioner som ska leda till handling, handling som påverkar hela företaget och organisationen. Kan vi som ledare inte formulera oss på ett övertygande sätt riskerar vi att vår organisation förlorar förtroendet för oss och våra idéer. Vi kan med retorikens hjälp påverka huruvida företaget röstar för att expandera eller skära ner. I de båda vd-ord som presenterats ovan står det mer än klart att det är retorik som används för att övertyga oss om den kommande framtiden för företagen. Dessa båda verkställande direktörer har med största sannolikhet skolats in i organisationen och påverkats av den och i samma utsträckning påverkat organisationen meddelst sitt ledarskap. Retoriken som vi kan ta del av i årsredovisningarna är en produkt av denna dualism och tillsammans med den så bildar retoriken, ledarskapet och organisationen en treenighet där de tre faktorerna påverkar och påverkas av varandra i lika stor utsträckning.

Vad har jag då lärt mig av arbetet med den här uppsatsen? Jag kunde inledningsvis inte drömma om att det skulle vara så svårt att finna adekvat material i ämnet ledarskap och retorik. Detta faktum blev under arbetets gång än mer oförklarligt för mig när jag insåg hur stor betydelse retoriken faktiskt har för ledarskapet och organisationen. Jag har fått en ökad medvetenhet om och större förståelse för hur ledare försöker övertyga oss om allt från att köpa ett färdigt affärskoncept till att helt förändra ett lands politiska inriktning.

### **16.1 Förslag till fortsatta studier**

Som jag skrev i metodavsnittet<sup>187</sup> så vore det ytterst intressant att få ta del av en liknande undersökning utifrån "fotfolkets" perspektiv. Hur ser de på den ledarskapsretorik som används för att nå ut till dem? Vad det gäller retorikens symbios med ledare och organisation så är det en tämligen utforskad jaktmark och jag skulle gladeligen se andra hugade bereda väg för en större förståelse kring retorikens betydelse för företaget/organisationen i allmänhet

och ledarskapet i synnerhet. Den här uppsatsen har tagit upp retoriken i bemannings- och konsultbranschen. En annan aspekt som torde vara intressant är att undersöka skillnaderna mellan olika branschers retorik. Hur skiljer sig bygg- och industribranschens retorik åt, sinsemellan och i relation till bemannings- och konsultbranschen? Är det ens någon skillnad?

Det skulle även vara mycket intressant att ta del av fakta om hur många svenska ledare i allmänhet och företagsledare i synnerhet som faktiskt har någon form av retorisk skolning eller ens är medveten om retorikens betydelse för hur de når ut med sitt budskap, hur väl de lyckas kommunicera med sina medarbetare.

Ytterligare en aspekt som skulle vara intressant att undersöka är de retoriska trender som uppstår med jämna mellanrum. Ett färskt exempel är den retorik som användes under de månader då IT-bubblan blåstes upp. Alla tog till sig jargongen och budskapet om bredband för alla. Gamla anrika företag omorganiserade plötsligt och det blev på modet med chefer som åkte runt på elektriska sparkeyklar i öppna kontorslanskap iförda jeans och t-shirt. Man talade om optioner och alla medarbetare var likställda och begreppet ”den nya ekonomin” var fött. Vilka retoriska trender ser vi i dag? Kan man ens förutspå kommande retoriska trender?

Efter flertalet timmar och dagar framför datorn ser jag bara ord, metaforer, kutluruttryck och retorik vart än jag vänder mig. Att titta på nyheterna på tv är nästan omöjligt, och läsa en ledare i morgontidningen är uteslutet. Överallt denna retorik! Det känns nästan som när jag som femåring lärde mig läsa. Plötsligt såg jag ord överallt, på vägskyltar, i reklamen, på butiksgatan. Jag kunde helt enkelt inte låta bli att läsa, nu när jag kunde. Precis så med retoriken, det går helt enkelt inte att stänga av. Visst, det blir ibland lite för mycket retorik även för mig, men framför allt så har jag lärt mig oerhört mycket på vägen.

---

<sup>187</sup> Se sidan 15

## Efterord

Författaren Terry Pratchett<sup>188</sup> sa en gång att det viktigaste är inte att ha rätt, utan att vara säker på sin sak. Jag vill lägga till påståendet att det viktigaste är inte att ha rätt, utan att få någon annan övertygad om att du har det. Det är det som retorik handlar om. Det är det vi gör varje dag ute i det verkliga livet, långt bort från böcker och teorier, när vi prutar hos frukthandlaren på torget, förhandlar om villalånet, tvingar våra barn att äta grönsaker<sup>189</sup>. Det är det vi gör på jobbet när vi vill få igenom en ny budget<sup>190</sup>, det är det vi gör i klassrummet när vi vill få våra opponenter att förstå vad det är vi skrivit om. Det är det som är retorik. Den här uppsatsen är också retorik. Förhoppningsvis god sådan.

---

<sup>188</sup> Terry Pratchett, **Spännande tider** (P. Lindforss övers.), 2001 (Originalarbete publicerat 1994).

<sup>189</sup> de är goda och nyttiga...

<sup>190</sup> Ett fågelbad a' 123 000 kronor måste ha högsta prio chefen!

## Författarens tack

Det går inte att skriva en sådan här uppsats utan att ett flertal personer blir inblandade på ett eller annat sätt. Jag vill därför rikta en tanke till den administrativa personalen på HTU, campus Uddevalla, som alltid har bemött mig och mina oändliga frågor med stort tålamod och med en vilja att lösa alla problem jag lyckats skapa runt mig. Utan er så skulle inte min utbildningstid vara den behagliga och avslappnade resa den är.

Det finns dock ett par personer som jag vill rikta en särskild tanke:

*Bengt Kjellén*, min handledare och vetenskapliga guru, för hans goda råd och stöd under arbetets gång. Jag misstänker dock att hans glada tillrop och positiva uppmuntran mest var ett sätt att få mig ut ur sitt arbetsrum.

*Elisabeth Jansson*, min "vägvisare" i arbetet såväl som i en hel del annat, för hennes tid och långa samtal samt alla förslag till förändringar som förbättrat den här studien väsentligt.

Min *familj och mina vänner*, för att de fått mig att tänka på annat än bara studier (om det nu har varit särskilt positivt).

Min *pappa*, för att han visat mig vad som verkligen är viktig i livet.

*Matti*, för att ha stått ut med mig och alla mina bortförklaringar, framför allt under arbetets slutfas. Samt för att han vet hur man slår mig i alphapet - och poker ☺.

Slutligen, mina deadlines, för att jag aldrig lyckats hålla dem.

# Källförteckning

## Tryckta källor:

Acando AB, *Årsredovisning 2002*

Adams, D.; **The salmon of doubt - Hitchhiking the galaxy one last time.** London: Pan Books, 2002

Adecco, *Vår personal är din personal* (informationsfolder). 2001

Alvesson, M.; **Kritisk organisationsteori.** I Organisationsteori på svenska. Czarniawska, B. (red.); Malmö: Liber Ekonomi, 1998

Alvesson, M.; **Organisationskultur och ledning.** Malmö: Liber Ekonomi, 2001

Alvesson, M., Berg, P-O.; **Företagskultur och organisationssymbolism.** *Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt.* Lund: Studentlitteratur, 1988

Alvesson, M., Sköldberg, K.; **Tolkning och reflektion.** *Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Lund: Studentlitteratur, 1994

Andersson, L. & Stein, J.; **Retorik och ledarskap.** I Osynligt ledarskap. Sjöstrand, S-E. (red.), et al., Lund: Studentlitteratur, 1999

Backman, J.; **Rapporter och uppsatser.** Lund: Studentlitteratur, 1998

Bang, H., **Organisationskultur** (G. Johansson övers.). Lund: Studentlitteratur, 1994 (Originalarbete publicerat 1990, 2:a uppl.)

**Bibeln,** Glasgow: Libris, 1999

Bjerke, B.; **Business leadership and culture.** *National management styles in the global economy.* Cheltenham: Edward Elgar, 1999

Bolman, G. L., Deal, E. T.; **Nya perspektiv på organisation och ledarskap** (2:a uppl., B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur, 1997 (Originalarbete publicerat 1995)

Bruzelius, H. L., Skärvad, P-H.; **Integrerad organisationslära** (6:e rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur, 1989

Cassirer, P.; **Huvudlinjer i retorikens historia.** Lund: Studentlitteratur, 1997

Czarniawska, B.; **Writing management.** *Organization theory as a literary genre.* New York: Oxford University Press, 1999

Czarniawska, B., Sköldberg, K.; **Organiserandet - en berättelse som sätts på scen.** I Organisationsteori på svenska. Czarniawska, B. (red.); Malmö: Liber Ekonomi, 1998

Dahlén, M.; ”Den stumme ljuger inte”. *AcandoFrontec Magazine*, nr 3, oktober 2003, s.13

Edström, A., Jönsson, S.; **Svenskt ledarskap.** I Organisationsteori på svenska. Czarniawska, B. (red.); Malmö: Liber Ekonomi, 1998

- Ekman, G.; **Ledarskap som småprat**. I Osynligt ledarskap. Sjöstrand, S-E., et al. (red.), Lund: Studentlitteratur, 1999
- Eriksson, W. E.; **Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel**. Malmö: Liber-Hermods, 1992
- Genborg, K.; ”Skandias förtroendekris växer”, *Göteborgs-Posten*, 27 november 2003, del 2, s.30-31
- Genborg, K.; ”...och storägare ifrågasätter Bengt Braun”, *Göteborgs-Posten*, 27 november 2003, del 2, s.30-31
- Hartman, J.; **Vetenskapligt tänkande**. *Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur, 1998
- Hamel, G., Prahalad, C.K.; **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994
- Holme, I.M., Solvang, B.K.; **Forskningsmetodik**. *Om kvantitativa och kvalitativa metoder* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur, 1997
- Johannesson, K.; **Retorik eller konsten att övertyga**. Borås: Norstedts Förlag AB, 1990
- Lennér Axelsson, B., Thylefors, I.; **Om konflikter**. *Hemma och på jobbet*. Falun: Natur och Kultur, 1996
- Lindberg, C., Rundkvist, P.; **Projektverkare**. *Att leva och arbeta med förändring*. Göteborg: Bokförlaget Korpen, 1999
- Machiavelli, N.; **Fursten** (K. Hybinette övers.). Stockholm: Natur och Kultur, 2002 (Originalarbete publicerat 1532)
- Milne, A.A.; **The complete Winnie-the-Pooh**. London: Dean (in association with Methuen Children's Books Ltd.), 1991
- Mintzberg, H.; **Mintzberg on management**. *Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press, 1989
- Morgan, G.; **Organisationsmetaforer** (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur, 1999 (Originalarbete publicerat 1997)
- Mossboda, B-M., Peterson, M., Rönnholm, I.; **Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap**. Falun: Ekerlids Förlag, 1999
- Müllern, T., Stein, J.; **Ledarskap i den nya ekonomin - konkurrensen om kompetens, kapital och kunder**. Malmö: Liber Ekonomi, 2000
- Müllern, T., Stein, J.; **Övertygandets ledarskap – om retorik vid strategiska förändringar**. Lund: Studentlitteratur, 1999
- Nietzsche, F.; **Den glada vetenskapen** (C-H. Wijkmark övers.). Göteborg: Bokförlaget Korpen, 1997 (Originalarbete publicerat 1882)
- Ohlsson, Ö. & Rombach, B.; **Res pyramiderna**. *Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska förlaget, 2001



Pratchett, T.; **Spännande tider** (P. Lindforss övers.). Stockholm: Wahströms Fantasy, 2001 (Originalarbete publicerat 1994)

Proffice. *Årsredovisning 2002*

Rombach, B. & Solli, R.; **Fiktiva förebilder**. Lund: Studentlitteratur, 2002

Rydstedt, R.; **Retorik**. Lund: Studentlitteratur, 1993

Schein, E. H; **Organizational culture and leadership**. San Fransisco: Jossey-Bass, 1985

Senge, M. P.; **Den femte disciplinen**. *Den lärande organisationens konst* (T. Cato övers.). Falun: Fakta Info Direkt, 2000 (Originalarbete publicerat 1990)

Silén, C.; **Mellan kaos och kosmos - om eget ansvar och självständighet i lärande**. (Avhandling för doktorsexamen) Linköpings universitet, 2000 ISBN 91-7219-858-3

Sköldberg, K.; **Administrationens poetiska logik**. *Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Lund: Studentlitteratur, 1990

Svedberg, L.; **Gruppsykologi**. Lund: Studentlitteratur, 2000

Their, S.; **Det pedagogiska ledarskapet**. Mariehamn: Mermerus, 1994

Thurén, T.; **Vetenskapsteori för nybörjare**. Malmö: Libris , 1998

Trollestad, C.; **Människosyn i ledarskapsutveckling**. Falun: Bokförlaget Nya Doxa, 1998

Wollung, L.; "Ett passionerat företag ser dagens ljus". *AcandoFrontec Magazine*, nr 3, oktober 2003, s. 2

### Övriga källor:

Jansson, E.; **Föreläsningmaterial**. Uddevalla: Högskolan Trollhättan/Uddevalla, 2002.09.19

Ås, B.; **De fem härskarteknikerna** : *en teori om maktens språk* [Videoupptagning]/Berit Ås ; manus/regi/produktion, Annette Brodén-Filipsson Utgivning Växjö : Växjö kommuns jämställdhetskommitté, cop. 1992

# Bilaga 1 - Acando Årsredovisning 2002: VD-ord, s. 4

## Tack alla kunder och kollegor för ett utvecklande 2002!

### Bästa Acandovänner!

Året 2002 blev ett turbulent och pressat år för konsultbranschen som helhet och för dess kunder. Många kunder har under året drivit igenom kraftfulla kostnadsreduktioner och skurit i budgetar, vilket har inneburit uppskjutna projekt och investeringar. Begränsad efterfrågan på konsulter i kombination med konsultbranschens kvarstående problem, överetablering och intern ineffektivitet, har drivit fram en förlustsituation för de flesta konsultbolag. Samtidigt belv Acandos rörelsemarginal 8%, visserligen ingen övervinst men en vinstnivå som ett pålitligt och kontinuerligt utvecklande tjänsteföretag bör ha. Denna vinst skapades genom kraftigt reducerade interna kostnader och en hög sysselsättningsgrad. Hur är denna sysselsättningsgrad möjlig ett år som 2002?

Den är bara möjlig genom kvalificerade kunder och konsulter. Våra kunder har trots tuffa besparingsprogram lyckats prioritera investeringar och projekt som skapar omfattande och snabb verksamhetsförbättring och därigenom klarat ifrågasättande beslutsprocesser allt högre upp i sina organisationer. Tack vare att Acando fått förtroendet att delta i skapandet av dessa beslutsunderlag och medverak i genomförandet har intäktsnivån kunnat hållas uppe.

### ”Passion for improvement”

Att vi fått detta förtroende beror bland annat på att vi under året har stärkt vår strategiska position och vår affärsmodell/arbetsätt, men kanske framför allt på vårt entydiga engagemang för att med effektiva konsultinsatser skapa kundvärde, ”passion for improvements”. Det som är stimulerande men också krävande i min roll på Acando är medarbetarnas kontinuerliga ambition att vilja göra ännu mer för våra kunder, bätte paketera våra erfarenheter till metodiker, säkerställa ännu bättre leverans kvalitet samt att hitta vägar att ännu bätte koppla samman kundens affärsförbättring med tekniken. Det är detta engagemang på individnivå, projektteamsnivå och i varje intern organisatorisk enhet som skapar framgång. Denna energi är motron i ett team som ska hjälpa företag och myndigheter att skapa lönsamhet genom investeringar i informationsteknologi.

### Kompetensmix och kvalitet

Acandos strategiska position handlar om kompetensmix och kvalitet. Konsultbranschen kan delas i 1. Baskonusluter inom IT 2. Kombination av verksamhets- och IT-konsulter samt 3. Renodlade management/strategikonsulter. Acando befinner sig i segment 2, som vi upplever har haft en bättre efterfrågesituation än de övriga två segmenten. Vi har de senaste sex kvartalen ytterligare renodlat Acando mot segment 2. Vårt fokus mot kvalitet innebär att vi valt seniora medarbetare med dokumenterad kompetens. De har erfarenhet av ledande affärssystem, verksamhetsförbättringar och systemutveckling.

### Vår affärsmodell - ”Acando Approach”

Vår affärsmodell och arbetsätt handlar om att erbjuda små seniora team och enskilda experter som tillsammans med kundens medarbetare driver arbetet framåt i väl avgränsade snabba arbetscykler. Vi har under året anpassat oss till kundernas behov och sålt in många mindre engagemang, alltså en intensiv iterativ sälj- och leveransprocess med tydliga leveransmål snarare än få stora projekt. Vår ansats är, både i projektåtaganden och i individuella engagemang, att arbeta i de tre perspektiven som är grunden i vår generella arbetsmetodik, ”Acando Approach”: Business (förbättring av arbetsflöden/processer/funktioner), Human (förändringsledning, kompetensöverföring) samt Technology (den tekniska lösningen).

Vinstnivån under 2002 medför att vi kan fortsätta att erbjuda våra kunder denna affärsmodell och hög kvalitet. Trots pristrycket under året har vi fortsatt att enbart rekrytera seniora konsulter. Denna strategi bygger på att våra kunder fortsätter att fokusera på total projektkostnad och måluppfyllelse snarare än på lägsta kostnad per timme.

## Framgångsrika erbjudanden

Några av de erbjudanden som fungerat bra under året och där vi ser fortsatt bra efterfrågan är:

- Beställarrollen, dvs. att tillsammans med kunden utgöra beställarrollen och där andra konsultföretag befinner sig i leverantörsrollen. Inom detta område kan fantastiska besparingar och förbättringar skapas, och Acando är ett av få helt oberoende konsultbolag på denna marknad. De flesta konsultbolag med motsvarande kompetens har en strategi och affärsmodell som går ut på att själva ta leveransrollen genom outsourcing, stora projektåtaganden som skapar sysselsättning till många konsulter på en gång etc. Vårt erbjudande går ut på att definiera verksamhetsförbättringar, omsätta detta till process/funktionsspecifikationer, utarbeta upphandlingsunderlag, välja produkter och leverantörer, systemmiljöer och tekniska plattformar, och att tillsammans med kunden leda och följa upp förbättringsprogram och enskilda projekt. Acando har denna roll i alla kundsegment både i samband med investeringar i standardsystem och i skräddarsydd systemutveckling.
- Genomföra verksamhetsförbättringar, anpassningar och införande av ytterligare systemfunktionalitet för kunder som redan installerat affärssystem samt att med begränsad ytterligare investering ta hem de lönsamhetsförbättringar som ofta i begränsad omfattning realiserades när systemen ursprungligen infördes. Detta är en omfattande verksamhet för Acando inom miljöerna SAP, Oracle, Siebel, Baan med flera. Tillverkningsindustrin och läkemedel är viktiga kundsegment inom detta område.
- Utveckla system för att förbättra kundernas kundservice och samtidigt effektivisera kundens interna handläggning. Här har vi erbjudanden som innebär utveckling av lättanvända webbgränssnitt, portallösningar kopplade till ärendehantering och dokumentlagring. Offentlig sektor är ett viktigt kundsegment inom detta område, och vi ser en stor framtida potential hos de statliga verken, kommunerna och landstingen/sjukvården, men även generellt inom de tjänsteintensiva delarna av alla företag.

Året 2003 har börjat bra med god beläggning och lönsamhet, men orderstocken är fortsatt kort, och det är därför inte meningsfullt att lämna prognoser. Vi fokuserar på att möta kundernas behov här och nu, och på att leverera utomordentligt väl genomförda konsultengagemang. Acandos utveckling från sommaren 2001 till dags dato har varit att skapa ett kundorienterat och lönsamt företag. Detta är nu genomfört. Nästa utvecklingsfas handlar om att vara väl förberedd inför en framtida efterfrågeuppgång, när våra kunder ökar sin utvecklingsaktivitet för att framgångsrikt konkurrera på sina marknader. Högt upp på prioriteringslistan i denna fas ligger att skapa en ännu mer slagkraftig leveransförmåga för genomförandeprojekt både i Sverige och i resten av Norden. Äventyret fortsätter!

Bästa hälsningar,

Lars Wollung, VD

## Bilaga 2 - Proffice årsredovisning 2002: Vd har ordet, s. 2

### Vi ökar våra kunders konkurrenskraft

Den ekonomiska utvecklingen på de nordiska marknader där Proffice agerar var fortsatt svag under året och ännu ser vi inga tydliga tecken på en återhämtning. Därför har vi valt att inte vänta på bättre tider. Istället har iv under året tagit krafttag för att anpassa verksamheten till de rådande förutsättningarna. Men det betyder inte att arbetet med att utveckla vår affär har avstannat eller fått lägre prioritet. Tvärtom fortsätter vi att skapa nya tjänster och etablera oss på nya marknader. I dag har vi ett mer komplett erbjudande än någonsin.

Därför har Proffice varit framgångsrikt på en marknad som totalt sett uppvisat en svag efterfrågan. Vi har ökat våra marknadsandelar i samtliga nordiska länder.

Proffice Care är ett exempel på hur vi driver vår affär vidare. Proffice Cares bemanningslösningar för sjukvården blir allt mer kvalificerade. Verksamheten startades i Sverige och är nu ordentligt etablerad också i Danmark. Proffice Care har i dag sammanlagt 3000 läkare och sjuksköterskor knutna till sig och har under året startat verksamhet även i Norge.

Också genom nya koncept kan vi stärka vår tillväxt. Under de senaste åren har Proffice framgångsrikt drivit karriär- och utvecklingsprojekt. När förändringstakten i näringslivet ökar, höjs också kraven på företagen att minska kostnaderna samtidigt som kompetensen ska behållas eller ökas. Kompetensrörligheten blir en allt viktigare fråga för företagen att hantera och det är här som våra karriär- och utvecklingsprogram kommer in i bilden.

Under året lanserades ett nytt bemanningskoncept i samarbete med ett antal industriföretag i Dalarna - en personalpool. Syftet är att medlemsföretagen ska kunna få tillgång till kvalificerade medarbetare med extremt kort varsel. Målet är att ett uppkommet bemanningsbehov ska vara löst inom en timme! Och vi kan garantera kompetensen på Profficemedarbetarna, samtliga är nämligen utbildade på minst tre av medlemsföretagen.

Outsourcing är ett annat område som fortsätter att utvecklas. Ett exempel på detta är Proffice TeleCenter som på två år har vuxit till 160 medarbetare och som under året hanterade mer än sex miljoner samtal. Under 2002 utökade vi verksamheten och etablerade ett nytt TeleCenter i Sandviken i samarbete med Telia. Proffice ansvarar för bemanningen, medan Telia tar hand om den tekniska lösningen.

Bemanningsbranschen i Sverige har under året tecknat ett nytt kollektivavtal med HTF. Avtalet innebär att konsulter med en anställningstid överstigande 18 månader erhåller månadslön. Det nya avtalet innebär ökade lönekostnader, vilket i sin tur pressat marginalerna. För att kompensera detta har arbetet med att säkerställa konsulternas beläggning intensifierats.

Vi har kraftigt ökat våra försäljningsinsatser. Detta har resulterat i att antalet kundmöten ökat avsevärt - var tredje minut besöker någon av våra säljare ett företag i Norden. Genom ett aktivt försäljningsarbete i en svag konjunktur kan man ta marknadsandelar. Vidare har vi intensifierat satsningarna på de strategiska kunderna, vilket vi vet är en framgångsfaktor - dessa utgör en stor del av Proffices tillväxt det senaste åren.

Parallellt med våra offensiva satsningar har vi gjort stora insatser för att öka den interna produktiviteten. Bland annat har vi sänkt kostnaderna för IT, lokaler och intern administration.

De senaste åtta åren har vår omsättning ökat med i genomsnitt 49 procent per år och 2002 blev Proffice för fjärde året i rad utnämnt till ett av Europas snabbast växande företag av Growth Plus. Vi har tydligt sett vilken viktig roll Proffice har när konjunkturutsikterna är osäkra. Många av våra kunder är i stort behov av

bemanningslösningar som ökar flexibiliteten i organisationen. Men också på arbetsmarknaden har Proffice en betydelsefull funktionsroll. Vi arbetar aktivt för att öka andelen yrkesverksamma, något som de närmaste årtiondena kommer att vara av mycket stor betydelse för välfärds- och samhällsutvecklingen. Samtidigt verkar vi för en ökad mångfald i arbetslivet. Hos oss är andelen yrkesverksamma personer med ursprung i icke-nordiska länder högre än på arbetsmarknaden i sin helhet. Och vi ser väldigt tydligt hur vi fungerar som en länk till arbetslivet, oavsett vilken bakgrund den arbetssökande har. Hos oss är kompetens och ambition det väsentliga.

Proffices uttalande vilja är att vara kundernas långsiktiga samarbetspartner - en partner som känner verksamheten och som med ett brett utbud av tjänster alltid kan erbjuda rätt lösningar, oavsett var i konjunkturcykeln kunden befinner sig.

När det här skrivs vet vi inte hur länge vi får vänta på konjunkturuppgången. Men en sak vet vi; när den kommer är Proffice redo. Vi vet sedan tidigare konjunkturuppgångar att efterfrågan på Proffices tjänster ökar snabbt när ekonomin tar fart igen. Framför allt i början av en högkonjunktur undviker kunderna att öka sina fasta kostnader. Sammantaget har Proffice en betydande potential vid en förbättrad konjunktur.

Betydande möjligheter ser vi också när vi jämför bemanningsmarknaden i Norden med övriga Europa och USA. Andelen yrkesverksamma som arbetar i bemanningsbranschen är fortfarande klart lägre på våra marknader. Om bemanningsbranschens andel av marknaden i Norden blir lika stor som i övriga Europa, innebär det att den fryfaldigas jämfört med i dag. Och Proffice har som mål att fortsätta att ta marknadsandelar.

Med vår etablerade ställning på marknaden, vårt breda utbud, vår starka lokala närvaro och vår decentraliserade organisation har Proffice i dag en mycket stark position. Våra över 10 000 medarbetare visar ständigt prov på den drivkraft och entreprenörsanda som tagit Proffice till den framskjutna positionen. Tillsammans ska vi under 2003 fortsätta att öka våra kunders konkurrenskraft.

Avslutningsvis vill jag rikta ett tack till våra kunder och aktieägare för det förtroende ni visar samt tacka alla medarbetare för ert stora engagemang.

Alf Johansson, VD och koncernchef

Stockholm i februari 2003