

Den ideelle leder

Resultatorienteret analytiker eller empatisk kommunikator?

Lise-Lotte Holmgreen

*Lektor, ph.d. ved Institut for Kultur og Globale Studier ved Aalborg Universitet. Hendes forskning ligger inden for metafor- og diskursanalyse med særligt fokus på køn, ledelse og kultur. Hun har senest udgivet bogen *Culture and Identity in Organisations: A Discourse Perspective* (2012). Hun er medlem af redaktionen af *Akademisk Kvarter*.*

Indledning

Danske virksomheder anno 2013 står over for mange udfordringer, ikke mindst på grund af de økonomiske, politiske og markeds-mæssige ændringer, som fulgte i kølvandet på finanskrisen i 2008. Der-til kommer stigende globalisering og integration af markeder på tværs af landegrænser, som medfører stadigt mere komplekse organisationer og ikke mindst øget konkurrence om den kvalificerede arbejdskraft (Morrison, 2009, Nørlyk, 2006). At udøve ledelse under sådanne betingelser kræver ikke kun stor indsigt i et givent erhverv og fagområde, men i høj grad også fornemmelse for omgivelsernes omskiftelighed samt evne til at lede virksomheden og dens medarbejdere sikkert gennem turbulente og uforudsigelige farvande. Det kræver med andre ord en udpræget grad af situationsfornemmelse og evne til at tilpasse ledelsesstil, -form og -strategi til de aktuelle forhold (jf. Wang et al., 2009; Bartlett og Ghoshal, 2000).

I lyset heraf vil det være nærliggende at tro, at netop disse ledelsesmæssige kvaliteter vil have en fremtrædende plads allerede i de første stadier af lederrekrutteringen, dvs. i formuleringen af jobannoncen for stillingen som fx administrerende direktør, over regnskabs- og økonomichef til salgschef. Men dette lader ikke til at være tilfældet. Hvis man studerer tilfældigt udvalgte jobannoncer for lederstillinger i den private sektor fra nogle af de største danske

jobdatabaser (fx Jobindex og Stepstone), ser man, at de kvaliteter og lederegenskaber, som efterspørges hos den foretrukne kandidat, er overraskende enslydende hen over annoncerne. Ser man således bort fra den konkrete faglighed og branchekendskabet i en given stilling, er der ikke umiddelbart nogen større forskel i de ledelsesmæssige kvaliteter, der efterspørges, hvad enten kandidaten skal være administrerende direktør for en stor, international møbelproducent, en stor indkøbsforening eller et investeringsselskab (Holmgreen. I proces).

Disse observationer danner udgangspunkt for artiklen, som har til formål at belyse og diskutere, hvorledes ledelse italesættes og konstrueres i rekrutteringsprocessens første led, dvs. i jobannoncen, og hvorledes dette kan henføres til traditionelle og kulturelt indlejrede forståelser af lederrollen, herunder kulturelt betingede kønsstereotyper om ledere. Det teoretiske og metodiske grundlag for denne analyse er framing (Fillmore, 1975, 1982; Lakoff, 1987; Entman, 1993; Kövecses, 2006; Fairhurst, 2010). Begrundelsen for dette valg er, at hvis vi vil have indsigt i, hvorfor den ideelle lederkandidat bliver konstrueret tilnærmelsesvis identisk i jobannoncer, uden særlig hensyntagen til kontekstuelle og situationelle faktorer, må vi anvende en tilgang, der kan afdække den begrebsmæssige forankring af disse konstruktioner samt hjælpe os til at forstå grundlaget for deres sproglige og retoriske udformning. I dette må indgå en afdækning af de kulturelle forudsætninger, der ligger til grund for en forståelse af, hvad en (god) leder er (jf. Evans og Green, 2006; Dickson, et al., 2012). Og det kan framing hjælpe os med.

Framing

Framing litteraturen har to væsentlige, og indbyrdes forbundne, hovedstrømninger. Grundlæggende anskuer begge begrebet ud fra ideen om, at en frame er en kognitiv proces, som strukturerer vores viden om og erfaring med omverdenen inden for en given kultursfære (Kövecses, 2006). En frame er således en idealiseret model af verden, som opdateres kontinuerligt på basis af vores fortsatte erfaringer som mennesker, og som vi forstår og handler ud fra, når vi konfronteres med sammenlignelige situationer og kategorier. Men hvor den ene strømning primært ser framing som en elementær begrebsmæssig og strukturel forudsætning for, at vi kan forstå kategorier (såsom levende væsener, genstande, steder, fysiske

og mentale hændelser, osv., jf. Barsalou, 1992) (Evans and Green, 2006) i vores omverden, så ser den anden primært framing som et redskab for strategisk kommunikation, hvor valget af bestemte ord og konstruktioner i kommunikationen prompter bestemte billeder eller mentale modeller, og dermed bestemte forståelser af et givent emne, hos modtageren (Entman, 1993; Hallahan, 1999; Fairhurst, 2010). Framing er således i dette perspektiv:

”to select some aspects of perceived reality and make them more salient in the communication text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation and/or treatment recommendation for the item described” (Entman, 1993, p. 55)

Begge strømninger er relevante for diskussionen i denne artikel, ikke mindst fordi fokus er på, hvordan ord opnår betydning, og hvordan de kan bruges til at fremme en bestemt forståelse af kategorier og begreber i vores omverden.

Inden for framing baserer forståelsen af *ords* betydning sig på teorien om semantiske frames (Fillmore, 1975, 1982). Ifølge Fillmore kan vi kun få adgang til et ords betydning gennem viden om den semantiske ramme, eller vidensstruktur, som ordet er en del af. Disse strukturer bidrager til forståelsen af ords betydning ved at sætte de elementer og enheder, som forbindes med en bestemt situation, hændelse eller erfaringsområde, i relation til hinanden. Ord repræsenterer således vores ’adgangspunkt’ til et underliggende lag eller netværk af viden om omverdenen. Et klassisk eksempel er ordet ’sælge’, hvis betydning tilgås gennem kendskab til rammen ’handel’. For at forstå betydningen af ’sælge’ er vi med andre ord nødt til at vide noget om handel, hvilke aktører (sælger, køber, etc.) og enheder (penge, varer, etc.) det involverer, og ikke mindst forholdet mellem disse og de processer, det involverer (Evans og Green, 2006; Kövecses, 2006). Rammen giver os altså et bestemt perspektiv på en given situation (i dette tilfælde ville ’købe’ have givet et andet perspektiv). Disse elementer og enheder behøver dog ikke være nævnt eksplicit, men kan udledes, i det øjeblik rammen for ’handel’ er blevet aktiveret (Luchjenbroers og Aldridge, 2007).

Analysens datagrundlag

Korpus for analysen består af sytten jobannoncer for lederstillinger fra de danske jobportaler, Stepstone og Jobindex, samt det internationale management- og konsulentfirma, Mercuri Urval. Disse databaser er nogle af de største på det danske jobmarked og bliver hyppigt anvendt af både virksomheder og ansøgere i jagten på kvalificerede kandidater eller nye jobs. Annoncerne er indsamlet i foråret og efteråret 2012 og repræsenterer et antal brancher og sektorer i det private erhvervsliv samt et bredt udsnit af lederstillinger, inklusive stillinger som administrerende direktør, økonomichef, regnskabschef og salgschef, som udgør de væsentligste stillingskategorier i de øverste ledelseslag i danske private virksomheder. På denne måde sikres adgang til flere sproglige konstruktioner af lederrollen og lederegenskaber. Det skal dog bemærkes, at eftersom datagrundlaget er relativt lille, og analysen er kvalitativ, er resultaterne i denne artikel naturligvis ikke repræsentative for jobannonceområdet.

I analysen vil der blive fokuseret på de afsnit i annoncerne, som beskriver den potentielle kandidats egenskaber som leder. Begrundelsen herfor er, at vi gennem virksomhedens beskrivelse af efterspurgte egenskaber indirekte kan få indblik i, hvilken ledelsesstil og -form virksomheden repræsenterer overordnet set og dermed i, hvordan ledelse frames.

Analyse af jobannoncer for lederstillinger

Karakteristiske konstruktioner – det umiddelbare indtryk

Med henblik på en struktureret analyse af korpus er annoncerne inddelt i fire stillingskategorier: annoncer for administrerende direktør (4), for regnskabschef (4), økonomichef (4), og for salgschef (5). En gennemgang af disse viser, at der internt i kategorierne er et klart sammenfald mellem de egenskaber, der efterspørges, men også at der i væsentligt omfang er overensstemmelse på tværs af kategorierne.¹ I det følgende vil det først blive gennemgået, hvilke typiske træk der efterspørges inden for de enkelte stillingskategorier, hvorefter en analyse af disse vil forsøge at afdække den kulturelle og historiske forankring af disse konstruktioner, jf. Indledningen.

Som nedenstående skema viser, er det karakteristisk for stort set alle jobannoncerne, at de faglige kvalifikationer, der efterspørges hos den ideelle kandidat, nævnes før de mere personlige ledelsesmæssige egenskaber. Den ideelle eller gode leder defineres med

andre ord først og fremmest ud fra evnen til at matche og lede inden for den faglighed, som stillingen omfatter, og først derefter i forhold til de mere personlige kvalifikationer.

Stillingskategori	Faglighed før personlighed?	Personlige kvalifikationer nævnt i annoncerne inden for stillingskategorien
Adm. Direktør	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • God til at kommunikere • Troværdighed • Åbenhed • Proaktivitet / drive • Godt købmændskab • Medmenneskelige egenskaber
Økonomichef	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Analytisk • Struktureret • Driftsorienteret • Initiativrig • Ansvarsbevidst • God til at kommunikere • God til at samarbejde
Regnskabschef	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Analytisk • Struktureret • Drive • Godt humør / engageret / motiverende • Energisk
Salgschef	Ja	<ul style="list-style-type: none"> • Struktureret • Naturlig leder / ønske om at gå forrest • Mål- og resultatorienteret • Arbejdsom / energisk • God til at kommunikere • Selvstændig • Teamorienteret

Skemaet viser, at der for hver enkelt stillingskategori er et antal personlige kvalifikationer, som går igen i langt de fleste annoncer. De kan være udtrykt på lidt forskellig vis, og andre kvalifikationer kan også være nævnt i et mindre antal annoncer, men de nævnte egenskaber er øjensynligt generelt essentielle i korpus for forståelsen af den gode leder. Ligeledes er der på tværs af stillingsannoncerne også karakteristika, der går igen, såsom gode kommunikationsevner og drive/energi.

Det interessante i denne sammenhæng er dog ikke så meget det faktum, at der er et sammenfald hen over de valgte annoncer, men snarere hvorfor dette sammenfald finder sted. En simpel forklaring

kunne, som tidligere nævnt, være, at stillingens faglige indhold over en vis indflydelse på, hvad der vægtes. En annonce for stillingen som økonomi- eller regnskabschef har således fokus på det analytiske og strukturerede, fordi det er væsentlige evner at besidde for at kunne arbejde med budgetter og regnskaber, ligesom man som administrerende direktør, og dermed som virksomhedens frontfigur, skal være omverdenens garant for troværdig og pålidelig forretningsledelse.

Men helt grundlæggende fortæller dette os ikke noget om, hvorfor det lige netop er disse kvalifikationer, der efterspørges. For at forklare det, vil det bl.a. være relevant at se nærmere på, hvilke ledelsesteorier disse konstruktioner primært reflekterer, samt at se på de kulturelle forankringer af lederkonstruktionerne, herunder bl.a. kønsstereotyperne om den gode leder. Det vil blive belyst i det følgende.

Jobannoncernes konstruktioner i et ledelsesteoretisk og kulturelt perspektiv

Ledelsesforskningen, og hermed ideerne om, hvad der karakteriserer god ledelse, har gennemgået væsentlige forandringer i løbet af det 20. århundrede, fra ideerne om (store) lederes særlige karakteristika eller personlighed, over teorier om gode lederes viden og evner til at løse komplekse organisatoriske problemstillinger, til ideer om relationerne mellem leder og medarbejdere, eksemplificeret gennem begreber som teamledelse, emotionel ledelse og værdibaseret ledelse (Kirkpatrick og Locke, 1991; Northouse, 2004; Den Hartog et al., 2007; Miller, 2009).

I denne artikel vil udgangspunktet for den videre og mere dybdegående analyse af jobannoncerne være teorierne om lederes særlige karaktertræk. For nok har det 20. århundredes teoridannelse flyttet fokus fra lederen og medarbejderen over til interaktionen, processen og etikken, men ikke desto mindre er der både i forskningen og ikke mindst i de konkrete konstruktioner af ledere i jobannoncerne fortsat tydelige spor af den tankegang, der karakteriserede de tidlige teorier (Den Hartog et al. 2007). Nyere forskning (fx Kirkpatrick og Locke, 1991; Hogan og Benson, 2009) argumenterer således for, at bestemte personlighedstræk klart kan associeres med god og effektiv ledelse. I den forbindelse opstiller man en række træk, som betragtes som universelt afgørende for, om en leder er succesfuld.

Disse træk er: *drive* (herunder resultatorientering, ambition, energi, vedholdenhed og initiativ), *motivation til at være leder, ærlighed og integritet, selvtillid, kognitiv evne* (dvs. intelligens, dømmekraft, og evne til bl.a. at tænke analytisk og strategisk), *viden om faget/erhvervet* (Kirkpatrick og Locke 1991, p. 49) samt *social kontaktevne* (Northouse, 2004). Anden forskning viser, at relevansen af disse træk er betinget af deres indbyrdes rækkefølge, og at de træk, der styrker lederens intra- og interpersonelle kompetencer (dvs. de sociale kompetencer), er afgørende for, om andre kompetencer kan udvikles. Træk såsom *ansvarsbevidsthed, pligtopfyldelse, følelsesmæssig stabilitet, sympatisk adfærd og udadvendthed* føder således ind i disse kompetencer og danner grundlag for, at andre kompetencer af faglig og ledelsesmæssig karakter kan udvikles (Hogan og Benson, 2009). Slutteligt har stort anlagte tværkulturelle studier, såsom GLOBE projektet², taget udgangspunkt i tesen om, at fremragende ledelse befordres af bestemte, delvist kulturelt betingede, egenskaber (Brodbeck et al., 2000; Dickson et al., 2012). Undersøgelsen peger således på, at der inden for det nordiske område (som omfatter Sverige, Danmark, Finland og Holland) er et antal prototypiske lederegenskaber, som er associeret positivt med fremragende lederskab. Disse er kvaliteter som *integritet* (dvs. ærlig, oprigtig, retfærdig og troværdig), *inspirerende* (dvs. entusiastisk, opmuntrende, tillidsskabende, moralopbyggende, motiverende), *visionær, teamorienteret, præsterende, beslutsom, inddragende og deltagende*.

Hvis vi sammenholder denne oversigt med de karaktertræk, der nævnes i annoncerne (jf. tabellen ovenfor), ser vi et tydeligt sammenfald. Der er således hen over alle stillingskategorier en understregning af personlige kvalifikationer, som er i tråd med tankerne om ledelse som en iboende egenskab. Vi ser fx, at den administrerende direktør skal have *drive*, være troværdig og åben, være god til at kommunikere og have medmenneskelige egenskaber (dvs. have social kontaktevne og være inddragende, jf. Northouse, 2004; Brodbeck et al. 2000) samt have godt købmanskab (dvs. besidde kognitiv evne, jf. Kirkpatrick og Locke, 1991). Denne tendens går igen for de øvrige stillingskategorier. Gennem fokus på disse begreber finder der med andre ord en framing sted, som trækker på en veletableret og erfaringsmæssigt forankret forståelse af, at den gode leder er en, som besidder særlige karaktertræk.

Denne forankring i en relativt veletableret 'naturlig-leder' frame bliver endnu tydeligere, når vi ser på de fulde stillingsannoncer, såsom nedenstående annonce for stillingen som administrerende direktør i en stor dansk kæde af byggecentre. Her er den ideelle kandidat sympatisk ('en, man kan lide'), er en naturlig leder, er ærlig og har integritet ('respekteret og kompetent ledelsesstil'), samt har drive ('naturlig flair for proaktivt salg'):

Kandidaten skal have minimum 5 års succesfuld erfaring fra et lignende ansvarsområde. Kandidaten må gerne være delvist autodidakt, og der er således ikke specifikke krav til uddannelse, dog skal den administrerende direktør være klædt godt på til at kunne tackle jobbet i alle dets facetter og i forhold til alle interessenter. Det vil sige, at den ideelle kandidat har en kandidatgrad, der er relevant mht. ledelse og kommerciel forretningsdrift.

Det helt afgørende er den personlige profil – *en person, man kan lide* – en person med en *naturlig, respekteret og kompetent ledelsesstil* – og ikke mindst *naturlig flair* for proaktivt salg og det gode købmandskab. (Stepstone, 22. august 2012)

Ideerne om, at den gode, succesfulde leder besidder særlige evner, er ikke kun forankret i tidlige ledelsesteorier, men er også tæt knyttet til vores forståelse af mænds og kvinders sociale roller. Ovennævnte egenskaber handler således ikke kun om, at bestemte personer er bedre ledermateriale end andre, men også om, at disse personer som regel er mænd. Studier i forholdet mellem køn og ledelse (fx Alvesson & Billing, 2009; Holmes, 2005, 2006; Rittenhofer, 1995) påpeger således, at de træk, der normalt associeres med gode ledere, også er træk, der typisk forbindes med maskulin adfærd. Dette kan bl.a. tilskrives ledelsesforskningens eget udgangspunkt, som gennem tiden har været det autoritære og 'maskuline' perspektiv (Holmes, 2005), men også det faktum, at mænd ganske enkelt er overrepræsenterede på ledelsesposterne og dermed er blevet den 'arketypiske' leder, dvs. den standard, man måler alle andre kandidater, herunder kvinder, mod (Greenwood og Anderson, 2009). Ligeledes er kønsstereotyperne om, hvad mænd og kvinder er, stærke, således at hvor vi opfatter mænd som aktive, opgave- og målorienterede,

aggressive, autoritære, magtfulde, organiserende, rationelle, konkurrencemindedede, konfronterende, direkte og selvstændige, så ser vi kvinder som facilliterende, støttende, afhængige, forstående, tålmodige, bløde, indirekte, passive, følelsesbetonede og person- og samarbejdsorienterede, uagtet at dette langt fra er sandt i alle tilfælde (Alvesson og Billing, 2009; Holmes, 2006; Rittenhofer, 1995).

Sammenholder vi disse betragtninger med fokus i jobannoncerne, er det tydeligt, at annoncerne i langt overvejende grad framer den ideelle leder ud fra kønsstereotypen om mænd, dvs. framen om at ledere er mænd. *Aktiv fremhæves gennem ord som drive, arbejdsomhed og energi; opgave- og målorientering gennem ord som analytisk, struktureret og resultatorienteret; og selvstændighed gennem ord som naturlig leder, ønske om at gå forrest og selvstændig.* Nedenstående annonce for stillingen som regnskabschef for en stor service- og produktionsvirksomhed bekræfter dette kønsstereotypiske billede af den ideelle leder (maskuline udtryk i kursiv):

Du besidder et *højt fagligt niveau* og anser dig selv som en dygtig håndværker. Du skal være indstillet på, at stillingen indeholder en del hands-on, men også at du er *drivkraften* i de aktiviteter og tiltag, der skal initieres. Du sætter kvaliteten i højsædet, og du *forstår vigtigheden af korrekt og præcis afrapportering*. Du har en *analytisk* tilgang til arbejdet og kommunikativt formår du at bygge bro i organisationen. Som person *motiveres du af komplekse problemstillinger og af at skabe resultater*. Du *går forrest* med et godt eksempel og du er *den naturlige leder*, der evner at *motivere* dine medarbejdere til at gøre en ekstra indsats. Dette gør du gennem din *energiske og udadvendte* profil. (Stepstone, 30. marts 2012)

Konklusion og perspektivering

At udøve ledelse i dansk erhvervsliv anno 2013 er en udfordrende opgave præget af turbulente og omskiftelige omgivelser, jf. Indledningen. Ikke desto mindre indikerer denne undersøgelse, at det første skridt i rekrutteringen af nye ledere, dvs. jobannoncen, er præget af vanetænkning, som reducerer den ideelle kandidat til en standardvare, hvor den faglige indsigt er det, der primært adskiller konstruktionerne fra hinanden. Undersøgelsen antyder således,

at konstruktionen af ledere i dagens jobannoncer i høj grad trækker på kulturelt veletablerede frames og fastholder og viderefører ideen om, at en leder besidder en særlig faglig indsigt og har specielle personlige egenskaber ('naturlig leder'), ligesom denne person gerne er en mand ('ledere er mænd'). Der er således ikke mange spor af nyere tiders forståelse af, at ledere og ledelse handler ligeså meget om de mennesker, som ledes, og de processer og situationer, ledelsesopgaven bliver udført under.

Dette er paradoksalt. Ikke kun når man tænker på ovennævnte udfordringer, men også når man ser på, hvad tidligere undersøgelser af jobannoncer viser. Flere undersøgelser (Breaugh og Starke, 2000; Jennings et al., 2003; Blackman, 2006) påpeger således, at hvis man som virksomhed ønsker at tiltrække de bedste kandidater, har valget af kommunikativ stil, indhold og ordvalg stor betydning. Det angives med andre ord, at hvis man som virksomhed ønsker at adskille sig fra mængden, må man satse på en strategi, som tiltrækker kandidaternes opmærksomhed. Og det kunne netop være ved at italesætte og konstruere ledelse på andre måder end den, som er gængs blandt jobannoncerne.

Konsekvensen af denne relativt ensidige fokusering på et bestemt lederideal og en bestemt kommunikativ tilgang er selvfølgelig svært at måle. Men ved at ignorere, at ledelse er et væsentligt mere omfattende begreb, end annoncerne antyder, udelukker disse virksomheder potentielt muligheden for at tiltrække en bred skare af kvalificerede ansøgere og dermed for at ansætte den bedst egnede kandidat til jobbet. Ligeledes kan fastholdelsen af et traditionelt lederideal vidne om relativt lille nytænkning i dansk erhvervsliv og dermed potentielt om begrænset kreativitet og innovation, som ville kunne styrke erhvervslivets konkurrenceevne i en stærkt konkurrencepræget verden (Norlyk, 2006).

Noter

- 1 'Væsentligt omfang' defineres her som værende i 3 ud af 4 annoncer.
- 2 GLOBE står for 'Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness' og henviser til et 11 årigt empirisk forskningsprojekt, hvor 170 forskere fra forskellige lande studerede forholdet mellem nationalkultur, organisationskultur og lederopfattelser (House et al., 2002). Undersøgelsen omfattede studier i 61 lande.

Referencer

- Alvesson, M. og Billing, Y. D. 2009. *Understanding gender and organisations*. London: Sage.
- Barsalou, L. 1992. Frames, concepts and conceptual fields. I A. Lehrer og E. Kittay, eds. *Frames, fields and contrasts*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 21-74.
- Bartlett, C. A. og Ghoshal, S. 2000. *Transnational management: texts, cases, and readings in cross-border management*. Boston: McGraw-Hill.
- Blackman, A. 2006. Graduating students' responses to recruitment advertisements. *Journal of Business Communication*, 41, pp. 367-388.
- Breaugh, J. A. og Starke, M. 2000. Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, pp. 405-434.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H. et al. 2000. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 1-29.
- Den Hartog, D. N., Caley, A. og Dewe, P. 2007. Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17(1), p. 58-75.
- Dickson, M. W., Castaño, N., Magomaeva, A. og Den Hartog, D. N. 2012. Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47, pp. 483-492.
- Entman, R. M. 1993. Framing: Toward a clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 41, pp. 6-25.
- Evans, V. og Green, M. 2006. *Cognitive linguistics – an introduction*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Fairhurst, G. 2010. *The power of framing: creating the language of leadership*. New York: Jossey-Bass.
- Fillmore, C. 1975. An alternative to checklist theories of meaning. I *Proceedings of the first annual meeting of the Berkeley Linguistics Society*. Amsterdam: North Holland, pp. 123-131.
- Fillmore, C. 1982. Frame semantics. I Linguistic Society of Korea, ed. *Linguistics in the Morning Calm*. Seoul: Hanshin Publishing, pp. 111-137.

- Greenwood, M. og Anderson, E. 2009. 'I used to be an employee but now I'm a stakeholder': Implications of labelling employees as stakeholders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), pp. 186-200.
- Hallahan, K. 1999. Seven models of framing: implications for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), pp. 205-242.
- Hogan, R. og Benson, M. J. 2009. Personality, leadership, and globalization: Linking personality to global organizational effectiveness. I W. H. Mobley, Y. Wang og M. Li, eds. *Advances in global leadership*, vol. 5. Bingley: Emerald, pp. 11-34.
- Holmes, J. 2005. Leadership talk: how do leaders 'do mentoring', and is gender relevant? *Journal of Pragmatics*, 37, pp. 1779-1800.
- Holmes, J. 2006. *Gendered talk at work – constructing gender identity through workplace discourse*. Oxford: Blackwell.
- Holmgreen, L. I proces. Management and stakeholders: the implication of linguistic choices in job ads for the recruitment of female executives. I R. Cancino og L. Holmgreen, eds. *Stakeholders in action*. Aalborg Universitetsforlag'
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M. og Dorfman, P. W. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, pp. 3-10.
- Jennings, M., Werbel, J. D. og Power, M. L. 2003. The impact of benefits on graduating student willingness to accept job offers. *Journal of Business Communication*, 40, pp. 289-302.
- Kirkpatrick, S. A. og Locke, E. A. 1991. Leadership: do traits matter? *Academy of Management Review*, 5(2), pp. 48-60.
- Kövecses, Z. 2006. *Language, mind and culture – a practical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Lakoff, G. 1987. *Women, fire, and dangerous things: what categories reveal about the mind*. Chicago: Chicago University Press.
- Lakoff, G. 1996. *Moral politics – what conservatives know that liberals don't*. Chicago/London: Chicago University Press.
- Luchjenbroers, J. og Aldridge, M. 2007. Conceptual manipulation by metaphors and frames: dealing with rape victims in legal discourse. *Text & Talk*, 27(3), pp. 339-359.

- Miller, K. 2009. *Organizational communication: approaches and processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Morrison, J. 2009. *International business: challenges in a changing world*. London: Palgrave.
- Norlyk, B. 2006. Clashing norms: Job ads or job narratives. I Gil-laerts, P. og Shaw, P. (eds), *The Map and the Landscape: Norms and Practices in Genre, Linguistic Insights*, vol. 43. Bern: Peter Lang, pp. 43-61.
- Northouse, P. G. 2004. *Leadership – theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Rittenhofer, I. 1995. Om kønsskifte og kønnede professioner. *Grus*, 47, pp. 41-60.
- Wang, Y., Li, M. og Mobley, W. H. 2009. Introduction – global leadership in times of crisis and downturn: a leopard in uncharted deep woods. I W. H. Mobley, Y. Wang og M. Li, eds. *Advances in global leadership*, vol. 5. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., pp. 1-10.