

Våren 2015

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Stefan Einarsson. Vi vill även tacka de andra uppsatsskribenter i årskursen, som givit oss värdefull feedback på arbetet, samt alla de journalister som ställt upp på att bli intervjuade. Ett stort tack till Pernilla Petrelius Karlberg som var till stor hjälp genom att belysa frågetecken från vårt håll samt ingående kommentera våra slutsatser. Tack till Malin Ed, som läst och kommenterat uppsatsen i slutskedet.

Abstract

In modern leadership research, leadership is often viewed as a social construction, and under this paradigm various researchers let the media play a central role in constructing leadership. Meanwhile, the question of how the media actors do this is left unanswered. We explore the question of *how* and *why* the media construct leadership, from the vantage point of the media actors themselves, and the conditions they work under. Different mechanisms for media construction of leadership are identified in previous research. Through interviews with business journalists at Veckans Affärer, we find recognition for some of the explanatory mechanisms: namely that personification of a CEO facilitates the work of journalists (and sells papers), that personal drama captures reader demand, and that the CEO of a listed company consciously cultivates his or her personal *parallel self*. We propose one new mechanism, namely that the stock market drives both journalists and readers toward a more CEO-oriented format.

Innehållsförteckning

ABSTRACT.....	2
1. INTRODUKTION.....	5
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 SYFTE.....	7
1.3 FORSKNINGSFRÅGA.....	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.5 RELEVANS OCH PÅVERKAN.....	9
2. TEORI.....	10
2.1 TIDIGARE FORSKNING.....	10
2.1.1 Tidigare forskning om medialisering.....	10
2.1.2 Tidigare forskning om ledarskap och attribuering.....	11
2.2 MEDIALISERINGSBEGREPPET OCH VAD DET INNEFATTAR.....	12
2.3 MEDIAS ROLL I LEDARSKAPSKONSTRUKTIONEN.....	13
2.4 MER OM DEN ROMANTISKA LEDARSKAPSSYNNEN.....	14
2.5 MEDIEAKTÖRERNAS RATIONALITETER.....	15
2.6 FÖRESLAGNA MEDIALA ATTRIBUERINGSMEKANISMER.....	16
2.6.1 Mekanismer som bygger på journalistfaktorer.....	17
2.6.2 Mekanismer som bygger på ledarfaktorer.....	18
2.7 SAMMANFATTNING OCH KONTRASTERING.....	18
3. METODIK.....	20
3.1 ARBETSGÅNGEN I KORTHET.....	20
3.2 KUNSKAPSTEORETISK ANSATS.....	20
3.3 METOD FÖR DEN KVANTITATIVA GRANSKNINGEN.....	21
3.4 METOD FÖR DEN KVALITATIVA GRANSKNINGEN.....	22
3.5 VALET AV APPLE SOM STUDIEOBJEKT.....	23
3.6 VALET AV VECKANS AFFÄRER SOM REDAKTION.....	23
4. EMPIRI.....	25
4.1 KVANTITATIV FÖRSTUDIE.....	25
4.2 INTERVJUER.....	26
4.2.1 Intervju med Per-Olof Lindsten, redaktör för Veckans Affärer, 2015-04-23.....	32

4.2.2 Intervju med Björn Wallenberg, webbredaktör på Veckans Affärer, 2015-04-24	36
4.2.3 Intervju med Ulf Skarin, chefredaktör på Veckans Affärer, 2015-05-04	40
5. ANALYS	43
5.1 KVANTITATIV ANALYS AV LEDARSKAPSPERSONIFIERING	43
5.1.1 Ledarfaktorer: skillnader i rapporteringen beroende på vem som är vd	43
5.1.2 Skillnader beroende på vem som är journalist	45
5.1.3 Trender under övergångsperioden	47
5.1.4 Sammanfattning av slutsatser	49
5.2 KVALITATIV ANALYS	50
5.2.1 Igenkännande och stöd för mekanismerna	50
5.2.2 En föreslagen ny mekanism	52
6. DISKUSSION	53
6.1 SAMMANFATTADE SLUTSATSER	53
6.2 ALTERNATIVA FÖRKLARINGAR OCH ANDRA HÄNSYNSTAGANDEN	53
6.3 PÅVERKAN	54
6.4 FRAMTIDA ARBETE	54
KÄLLFÖRTECKNING	56
BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR TILL INTERVJUER MED JOURNALISTER	57
FRÅGOR	57
RESPONDENTER	57

1. Introduktion

I modern ledarskapsforskning ses ledarskap ofta som en social konstruktion, och finns därvidlag helt eller delvis i betraktarens ögon. (Petrelus Karlberg, 2008) Under denna modell låter allehanda forskning media spela en central roll i att konstruera ledarskap som fenomen i mediekonsumenternas världsbild (Bligh, 2011).

Samtidigt lämnas frågan om hur medieaktörerna själva fungerar i stort obesvarad. När organisationer i näringslivet granskas av media, är det lätt att glömma att medieaktörerna själva också är organisationer. Medieaktörerna är därför underkastade ekonomiska och organisatoriska realiteter, som spelar roll för deras beteende och således för den s.k. medialogiken (se Petrelus Karlberg, 2008 s. 19) vilken vidare sätter normer, t.ex. dygder, som de individuella journalisterna verkar under (Petrelus Karlberg, 2008).

Frågan om *hur* och *varför* media konstruerar ledarskap borde mot bakgrund av detta kunna besvaras utifrån medieaktörernas egna förutsättningar och handlingsmönster. Den här uppsatsen försöker därvidlag att sätta medieaktörernas delaktighet i att konstruera ledarskap i perspektiv till de förutsättningar som medieaktörerna själva verkar under.

Tidigare forskning om mediala mekanismer för ledarskapskonstruktion är begränsad. En god förståelse för medialiseringens inre dynamik saknas i allmänhet (Pallas, 2013). Förvisso hävdar som sagt allehanda ledarskapsforskning att media har stor betydelse i konstruktionen av ledarskap (Petrelus Karlberg, 2008), och vissa tänkbara mekanismer för hur det går till föreslås (se framför allt Kantola, 2014). Ingen tidigare studie tar dock dessa mekanismer med sig hela vägen fram till medierna själva. Mekanismer förslås alltså utan att söka igenkänning hos journalister, och utan att knyta dem till medieaktörernas organisatoriska och ekonomiska realiteter.

Med hjälp av en fallstudie försöker vi i denna uppsats fylla luckan och undersöka i vilken mån vi kan se stöd, hos medieaktörerna, för de mekanismer som forskningen föreslår. Fallstudien granskar den svenska affärstidningen *Veckans Affärers* rapportering om ledarskap hos Apple Inc. - väl valda exempel som förhoppningsvis kan kasta nytt ljus på hur och varför media konstruerar ledarskap, och öppna dörren för vidare forskning.

Vissa tidigare föreslagna mekanismer finner stöd i vår fallstudie, medan andra inte känns igen. Vidare förslår vi, med stöd i våra resultat, en ny förklaringsmekanism som vi inte blivit varse i tidigare forskning. Uppsatsen exemplifierar en möjlighet att empiriskt ta med redaktionens logik in i diskussionen om medial konstruktion av ledarskap.

1.1 Bakgrund

Media beskriver och förklarar världen omkring oss, och målar därmed ständigt upp en viss bild av verkligheten. Den mediala bilden är en viktig del av den verklighet som mediekonsumenterna upplever. Näringslivet är inget undantag: företag och marknader deltar i högsta grad i den mediala framställningen av verkligheten, och medias framställning av näringslivet blir därmed viktig för hur människor upplever detsamma (Pallas, 2013 s. 422).

På senare tid har samhället genomgått en varaktig transformation varvid medias betydelse växt explosionsartat. (Pallas, 2013, s. 421). Samhällsvetenskapen har följt medias ökande betydelse med stort intresse (Kantola, 2014, s. 29). Forskningen om s.k. medialisering, undersöker på flera områden vilken logik som råder i vår alltmer media-fokuserade värld. Däribland undersöks i organisationsläran, vilka förutsättningar som organisationer behöver ta hänsyn till, när medias skrivelser om näringslivet alltmer dominerar människors och samhällets bild av företagen.

I den mediala berättelsen om näringslivet spelar företagsledarna en särskilt viktig roll (Petrelus Karlberg, 2008), och det mesta tyder på att rapporteringen i media på senare tid kommit att kretsa alltmer kring företagsledare. Rapporteringen om vd i europeisk mainstream-press har t.ex. ökat med 127 % under åren 1997–2001 (Kantola, 2014, hänvisar till Gaines-Ross, 2003). Vidare blir ledarens personlighet alltmer central i rapporteringen om företagsledare (Petrelus Karlberg, 2008).

En återkommande förklaring till denna utveckling är att media i allmänhet smittas av affärspressens entusiasm för företagsledare. Affärspressen i synnerhet har utvecklat storyformat som hyllar företagsledare och förvandlar dem till stjärnor (Wade, 2008). Affärspressen har förvisso rapporterat om företagsledare under hela 1900-talet (Kantola, 2014), men i och med finansiell liberalisering sprids aktieäggandet ut i befolkningen, och intresset för affärspress i allmänhet ökar (Petrelus Karlberg, 2008). Detta antas driva mainstream-press att utvecklas i affärspressens riktning (Petrelus Karlberg, 2008).

Frågan om varför vd spelar en så central roll i affärspressens rapportering återstår. Bilden av en central vd förefaller kanske naturlig. Den verkställande direktören har som sin uttryckliga uppgift att *sköta den löpande förvaltningen*, enligt Aktiebolagslagen (SFS 2005:551). I och med detta uppdrag uppstår en grundläggande legitimitetsgrund för vd som ledare (Petrelus Karlberg, 2008). Tron på vds förmåga stammar också ur meritokratiska ideal som genomsyrat organisationsläran (Petrelus Karlberg, 2008, hänvisar till Gustafsson, 1994). Det fokus som i såväl forskning som praktik läggs på ledaren, verkar leda till en tilltagande föreställning om att vd som person både bär ansvaret för, och kan påverka, det som händer i ett företag (Petrelus Karlberg, 2008).

Trots detta kan vds centrala roll ifrågasättas. Synen på vds möjlighet att påverka företaget och åstadkomma förändring möts av allt mer kritik (Bligh, 2011). Särskilt den moderna forskningen med ett s.k. ledarskapsromantiskt perspektiv ifrågasätter detta fokus på ledaren (se Meindl, 1985). Ett underspår till det ledarskapsromantiska perspektivet utgår från att ledarskap konstrueras av samhället i stort, och existerar främst i betraktarens ögon (Bligh, 2011). Föreställningen om att vd har detta stora inflytande i företag stammar alltså, enligt detta synsätt, ur betraktarens föreställning om vad ledarskapet innebär, snarare än ur verkligheten.

När ledarskap på detta vis betraktas som en social konstruktion, blir media viktig som medhjälpare i att konstruera ledarskap. Forskningen i den ledarskapsromantiska ådran betraktar alltså media som en hjälpreda, eller ett verktyg, i den sociala konstruktionen av ledarskap (Bligh, 2011). Konkret innebär detta att den bild media målar upp av näringslivet, fokuserar på företagsledare, och detta på ett sätt som underbygger bilden av ledarens viktighet i läsarens verklighetsuppfattning.

1.2 Syfte

Med denna uppsats strävar vi efter att åstadkomma två huvudmål, det ena av teoretisk och det andra av empirisk karaktär.

Det första, teoretiska, syftet utgår från tidigare forskning om medias roll i att konstruera ledarskap. Vi vill systematiskt kartlägga de olika mekanismer för ledarskapskonstruktion, som tidigare forskning föreslår. Utifrån en kartläggning av de olika mekanismerna kan vi bilda oss en

uppfattning om huruvida de är sinsemellan förenliga, eller om det i annat fall finns något centralt dilemma i idéerna om varför media konstruerar ledarskap, det vill säga var skiljelinjerna går.

Uppsatsens andra, empiriska, ambition, är att närma oss medierna själva för att undersöka i vilken mån olika föreslagna mekanismer återspeglas i den verklighet som journalisterna i svensk affärspress erfar. Utgångspunkten är de mekanismer för medias delaktighet i ledarskapskonstruktionen, som vårt första syfte (ovan) är att kartlägga. Dessa mekanismer bör undersökas närmare, empiriskt, i jakt på igenkännande från journalisterna själva.

Förhoppningen här är att varje föreslagen mekanism för ledarskapskonstruktion ska innefatta åtminstone något element som kan kännas igen vid en närmare titt på redaktionen. Givet denna förutsättning kan vi genom en kombination av att granska medias rapportering och att intervjua journalister, åstadkomma en bild av huruvida de tänkbara mekanismerna rimmar med det vi lär oss från medierna själva.

1.3 Forskningsfråga

Vilka mekanismer för medial konstruktion av ledarskap kan identifieras i tidigare forskning, och i vilken mån möter de igenkännande i den svenska affärspressens rapportering om ett multinationellt företag?

1.4 Avgränsningar

Vi är inte, i denna uppsats, ute efter att undersöka huruvida media faktiskt är delaktiga i konstruktionen av ledarskap. Istället utgår vi från att så är fallet, med utgångspunkt i tidigare forskning i den ledarskapsromantiska ådran. Där har framkommit bland annat att "samhällets idéer om ledarskap, uttryckta i media, bidrar till att konstruera ledarskapet i vår verklighet" (Bligh, 2011, författarens översättning). Fokus hamnar alltså snarare på att söka stöd för de förklaringsmodeller eller teorier som tidigare forskning lyft fram, under antagandet att fenomenet vi försöker förklara faktiskt existerar.

Vi är samtidigt inte ute efter att bekräfta eller dementera någon föreslagen mekanism för ledarskapsattribuering: detta skulle vara oförenligt med en tolkande ansats. Istället söker vi efter igenkänning och samklang med de mekanismer som undersöks.

Eftersom vi gör en fallstudie, är vårt mål inte att vara heltäckande. Syftet är inte att åstadkomma resultat som kan generaliseras till att gälla varenda medieaktör eller företag, utan snarare att bidra med ett belysande exempel.

1.5 Relevans och påverkan

Medialisering som trend är ett viktigt instrument i vår förståelse för samhällets stundande förändring (Schulz, 2004). En förståelse för media blir därför alltmer viktig för att förstå samhället i allmänhet. En djupgående insyn i samhällsliga trender och mekanismer är i sin tur centralt för att på ett framgångsrikt och varaktigt sätt åstadkomma samhällslig förändring och förbättring, och varje litet steg mot detta mål är viktigt. Därmed finns ett stort mått av samhällslig relevans för denna uppsats.

Den tilltagande graden av skrivelser om företags vd tyder på att medialiseringstrenden påverkar ledarskap i synnerhet (Kantola, 2014). Organisationsledning är alltså särskilt utsatt för medialisering, och studier av medialisering blir allt viktigare för att förstå ledarskap. Utan att ta hänsyn till media, kommer förståelsen för hur, varför och av vem en organisation kan ledas, att förbli inkomplett. Därmed är medialisering ett relevant fokusområde för en uppsats om organisation och ledarskap.

På den etiska fronten står denna uppsats inte inför några allvarliga problem. En relevant synpunkt är förvisso den potentiella intressekonflikt som kan uppstå vid granskning av en organisation, av granskare som har personlig kontakt med organisationen; en av uppsatsens författare har arbetat på Veckans Affärer. Dock är risken för en intressekonflikt liten eftersom materialet som använts i uppsatsen inte på något vis är hemligt, eller ens direkt relevant för intressenternas huvudsakliga verksamhet.

All granskning och publicering av intervju material har givetvis skett med de intervjuernas medgivande, utan att medieaktörerna för den sakens skull har fått något bestämmande inflytande över vad vi kommer fram till i denna uppsats. Vidare är den lilla risken befogad på grund av den stora förtjänsten. Ingen tidigare forskning vi är varse går tillräckligt nära medieaktörerna för att kunna besvara de frågor vi vill ställa. Vi erfar därför att det är klokt att utnyttja de kontaktytor som finns för att åstadkomma detta.

2. Teori

Detta avsnitt redogör för uppsatsens teoretiska inramning. Vi åskådliggör vilken tidigare forskning som bidragit med teori, och vad teorierna har gemensamt samt hur de skiljer sig åt. Särskild vikt läggs vid luckor i den tidigare forskningen som detta arbete kan försöka bidra till att fylla.

Det första underavsnittet 2.1 sammanfattar de tidigare uppsatser, avhandlingar och journalartiklar vi tagit del av. I nästföljande fyra avsnitt 2.2 t.o.m. 2.6 detaljeras de olika teorier som är mest relevanta för vårt eget arbete. I avsnitt 2.7 ställs de olika teorierna till sist i kontrast till varandra, och den teoretiska ansats vårt arbete grundar sig på sammanfattas.

2.1 Tidigare forskning

Detta avsnitt återger mycket översiktligt huvudinnehållet i de artiklar som ligger till bakgrund för uppsatsens teoretiska ansats. Den tidigare forskningen har här grupperats per ämnesområde.

2.1.1 Tidigare forskning om medialisering

Begreppet medialisering avser, i enkla ordalag, uppkomsten av en ny ordning i samhället, varvid organisationer och medier ständigt måste förhålla sig till varandra. Utgångspunkten är att interaktionen med media har ett viktigt inflytande över organisationers alla beslut.

Schulz, 2004 rekonstruerar begreppet medialisering som en trend i samma ådra som globalisering. Därvidlag formuleras medialiseringens olika dimensioner och diverse trender som ingår i begreppet.

Pallas, 2013 uppmanar oss att försöka förstå hur och varför media sprider gemensamma idéer och normer. Pallas menar att förståelsen för den inre dynamiken i själva processen är otillräcklig, trots det växande intresset för medialisering. Forskningen fokuserar allt som oftast på effekterna av medialisering, med konsekvensen att vi vet alltför lite om de inblandade agenterna. Artikeln syftar till att visa hur medialiseringens aktörer indirekt utvecklar normer som vägleder organisationer i en medialiserad värld. Fokus hamnar på medieaktiviteter i näringslivets företag, som en beståndsdel att konstruera och stadga den medialiserade världen.

Medialiseringssområdet är brett, men ett viktigt underämne som är av intresse för vår uppsats, är medialisering av ledarskap. Petrelius Karlberg, 2007 (*Den Medialiserade Direktören*) ger en inramning av detta underämne. Avhandlingens fokus är hur medialogikens inträde påverkar bilden av företagsledare. Petrelius Karlberg studerade Marianne Nivert i en spännande fallstudie som kastar ljus på hur media och företagsledare förhåller sig till varandra. Även Wade, 2008, diskuterar ledares mediala framtoning och ifrågasätter vad en stjärn-VD har för betydelse för ett företag.

Kantola, 2014 diskuterar maktdynamiken på företag i en medialiserad kontext, och av naturliga skäl riktar analysen in sig delvis på VD. Förutom att komplettera Petrelius Karlberg (2008) så tar Kantola även upp några ingångar vad gäller medialiseringens faktiska mekanismer. Kantola går sammanfattningsvis igenom några av de argument som andra forskare presenterat, till hur och varför media bidrar till personifiering av ledarskap. Värt att notera är att Kantola lyfter dessa argument utan att kontrastera eller kritiskt granska dem: där kan Kantola sägas lämna en teoretisk lucka, som denna uppsats kan försöka börja fylla i.

2.1.2 Tidigare forskning om ledarskap och attribuering

Ledarskapsattribuering som begrepp avser hur omvärlden tillskriver vissa individer deras roll som ledare. Pfeffer (1977) problematiserade begreppet ledarskap utifrån dess nämnvärda tvetydighet, och kom fram till att ledarskap bör undersökas som en attribueringsprocess, snarare än en process förankrad i ledarens beteende.

Meindl (1985) tog fasta på Pfeffers kritiska ansats och formulerade den s.k. romantiska ledarskapssynen (eng. *romance of leadership*). Bligh (2011) granskar grundligt detta begrepps utveckling under de följande 25 åren. Sedan fortsätter Bligh att spåra vilket inflytande Meindls idéer haft på fältet i stort, och vilka trådar som plockats upp i senare forskning. Bland de influerade artiklarna finner Bligh tre centrala teman. Det första temat är de systematiska fel (eng. *bias*) som ligger bakom benägenheten att sätta ledare i centrum. Det andra temat är ledarskapsforskning med efterföljarbaserade ansatser, som utgör en motvikt till det ledarfokus som Meindl så beklagade. Det tredje och sista temat är tanken på ledarskap som en social konstruktion. I dessa artiklar omvärderas begreppet ledarskap till något som finns främst i betraktarens ögon.

Den kritiska synen har slagit rot i forskningen om ledarskap och utvecklats. Alvesson (2003) formulerar en kritik av ledarskapslitteratur utifrån en fallstudie i stora, kunskapsintensiva företag. Ansatsen är att ledarskap som begrepp innefattar att göra det vardagliga extraordinärt. Slutsatserna är långtgående i sin kritik av den traditionella idén om ledarskap.

Trots Meindls inflytande på ledarskapsforskning, är Bligh och andra överens om att den romantiska ledarskapssynen inte vunnit någon egentlig mark i ledarskapspraktik. Pearce, 2013 kritiserar det fortfarande utbredda fokus som läggs på ledaren. Pearce varnar för att den klassiska ledarskapssyn, som uppmuntras av media och samhället i stort, kan befästa centrering av makt. Pearce föreslår även olika åtgärder för att råda bot på ledarcentreringen.

2.2 Medialiseringsbegreppet och vad det innefattar

I detta avsnitt sammanfattas begreppet medialisering, och forskningen på området, i stora drag. Begreppets användning kartläggs av Schulz (2004), som därmed lägger fram de definitioner vi valt att utgå från resten av detta arbete. Schulz ser medialisering som en trend i samma ådra som globalisering: ett samhällsöverspännande paradigmskifte varvid exponeringen mot media förändrar allehanda samhälleliga förutsättningar. Medialisering innefattar fyra olika fasetter, som vardera beskriver en del av medias tilltagande bidrag till samhälleliga aktiviteter. Förutom den mest uppenbara fasetten utökning (eng. extension), som innebär att media hjälper människor att kommunicera, påverkar media även samhället genom ersättande (eng. substitution) sammansmältning (eng. amalgamation) och (eng. accomodation) (Schulz, 2004).

Ersättande uppstår när sociala aktiviteter ersätts av att ta del av media. Exempelvis ersätter tv-tittande samtal i familjer (Schulz, 2004). Sammansmältning är likartat, men uppstår när mediaintaget blandas med andra sociala aktiviteter och blir en naturlig del av vardagen för mediakonsumenter, som tidningsläsande på pendeltåg (Schulz, 2004). Accomodation är medialiseringens fjärde fasett, och kanske den viktigaste för denna uppsats. Med det avses att media påverkar andra processer i samhället, t.ex. i näringslivet, genom att upprätthålla, och i någon mån påtvinga samhället, en medialogik (Schulz, 2004). Här bör tilläggas att medialogikens effekter på näringslivet, som vår studie specifikt tar sikte på, är en central del av detta slags medialisering (Petrelus Karlberg, 2008).

Som bakgrund till fenomenet medialisering, behövs eventuellt även en uppfattning om vad media faktiskt är och gör. Media har tre särskilda funktioner, enligt Schulz (2004) kartläggning: den framförande (eng. relay), den semiotiska och den ekonomiska. Gränsdragningen mellan de två förstnämnda består i att den framförande funktionen endast rapporterar fakta om, eller en bild av, verkligheten, medan den semiotiska funktionen även bidrar till förståelse och tolkar verkligheten åt mediakonsumenten. Denna gränsdragning speglas i t.ex. skillnaden mellan nyhets- och opinionssidor i en dagstidning. Den sista, ekonomiska funktionen är baksidan av myntet: förutom medias andra funktioner, är medieaktörerna organisationer som verkar under ekonomiska realiteter. Ett syfte för all medierapportering blir därmed att tjäna pengar, alternativt att täcka kostnader och ge journalister arbete.

2.3 Medias roll i ledarskapskonstruktionen

Detta avsnitt redogör för medias roll i ledarskapskonstruktionen. Medias betydelse för ledarskap framhävs starkt i den ledarskapsforskning som utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv (Bligh, 2011). Här menar forskningen att ledarskap i allmänhet är något som konstrueras socialt och tillskrivs en ledare, snarare än något som grundar sig i särskilda personliga egenskaper hos ledaren ifråga (Meindl, 1985).

Kopplingen till media tillkommer genom att media är en av de aktörer som utför själva konstruktionen: företagsledare konstrueras i mötet med media (Petrelus Karlberg, 2008). Specifikt sker detta genom attribuering av företagets utveckling till ledarens bedrifter (Pfeffer, 1977), samt personifiering, vilket vill säga gestaltning av företaget i form av dess ledare (Petrelus Karlberg, 2008). Medias roll i den sociala konstruktionen är därför tydlig, i och med medias roll som framförare och tolkare enligt Schulz (2004) klassificering.

Medias betydelse för ledarskapets konstruktion blir särskilt påtaglig vid en närmare syn på det betydelsefulla verktyg media utgör för företagsledare, när det gäller att styra organisationen. Den legitimitet som krävs för att leda organisationen skapas i det kollektiva medvetandet (Petrelus Karlberg, 2008, hänvisar till Bourdieu, 1984).

Särskilt i större organisationer befinner sig ofta medarbetare som på pappret styrs av vd, i själva verket på ett långt organisatoriskt avstånd från densamma. Personlig kontakt mellan ledare och efterföljare förekommer då sällan eller aldrig. Samtidigt möter medarbetarna de facto ledaren

virtuellt i de mediala framställningarna. När ledaren framträder på TV eller i tidningar blir de en del av den social konstruerade verkligheten för alla tittare/läsare, däribland efterföljarna på den egna organisationen. Ledaren är därmed i många fall troligen mer verklig genom TV och tidningar än genom fysiska möten: mediabilden blir mer sann än den personligt upplevda verkligheten (Petrelus Karlberg, 2015, personlig kommunikation).

När den mediala bilden av ledaren blir den bild som efterföljarna möter, skulle det därför kunna påstås att det är just den mediala bilden av vd som är efterföljarnas (och kanske företags) verkliga ledare, snarare än vdn själv. Petrelus Karlberg (2008) beskriver framkomsten av ett *parallelljag* som "lever sig eget liv i och genom medierna." Den mediala bilden av ledaren är på många sätt skild från den verkliga personen.

Med bakgrund i detta resonemang är det naturligt att kultivering av mediabilden blir en alltmer central aktivitet för ledare i en medialiserad värld. Medialogiken pressar företagsledare att använda media i sin yrkesutövning, och att ta hänsyn till medialogiken vid förhandlingar inom organisationen (Petrelus Karlberg, 2008). Mediehantering kan påverka parallelljagets utformning, även om organisationen kan göra förhållandevis lite åt det faktum att ett parallelljag uppstår (Petrelus Karlberg, 2015, personlig kommunikation).

Uppkomsten av ett parallelljag kan vara ett tveeggat svärd för organisationer. En stark medie-vd kan fokusera kommunikationen, men det gäller att som företag varligt hantera den frontfigur som presenteras. Särskilt så i kriser, då det annars kan göra sig påmint att medarbetarna faktiskt inte känner sina ledare så väl som de känner mediabilden (Petrelus Karlberg, 2015, personlig kommunikation).

2.4 Mer om den romantiska ledarskapssynen

Detta avsnitt sätter teorin om medial konstruktion av ledarskap i sitt teoretiska perspektiv genom att redogöra kortfattat för tankegodset som denna syn är en del i. Tanken på medias roll förutsätter den tidigare nämnda idén om social konstruktion av ledarskap, som i sin tur bottnar i den romantiska ledarskapssynen (Bligh, 2011). Denna syn tar fasta på en tendens att reducera fenomen i organisationer till att primärt kretsa kring ledare, och kritiserar denna ansats till förmån för andra tankeskolor (Bligh, 2011).

Den romantiska ledarskapssynen tog sin början i Meindl (1985) med ett enkelt ifrågasättande av den rådande forskningen på ledarskapsområdet. Meindl retade sig på flera allvarliga brister, framför allt den okritiskt heroiska synen på ledarskap. Meindl menade att vi som är nyfikna på organisationers beteende tenderar att anta att ledarskap är centralt, utan att nödvändigtvis ha belägg för det, och lyckades visa att så är fallet: ledarskap är faktiskt en överanvänd kausal kategori (Meindl, 1985).

Meindls slutsats blev inflytelserik genom att väcka misstankar, bland en stor skara forskare, om att ledarens egenskaper eller handlingsmönster inte spelar stor roll i organisationer - åtminstone inte så stor roll som vår kultur leder oss att förvänta oss. Den romantiska ledarskapssynens fortsatta utveckling är i första hand ett försök att förklara vilka systematiska fel (eng. bias) som leder till en sådan övertro på ledarskap (Bligh, 2011).

Vissa rötter till den romantiska ledarskapssynen återfinns i det allmänna socialkonstruktionistiska perspektivet: Meindl ville undersöka ifall ledarskap kan finnas i betraktarens ögon, vilket liknar Pfeffers (1977) ansats, att ledarskap är knutet till en mängd myter som tillfredsställer behov hos efterföljarna. Här finns början till idén om efterföljarbaserade ansatser, ett andra tema som Bligh (2011) identifierar i vidareutvecklingen av den romantiska ledarskapssynen, samt till den i Meindls senare forskning framträdande tanken på ledarskap som en "sense-making process" (Meindl, 1985).

Den romantiska synen är förvisso i allt detta ett alternativ till de traditionella ledarskapsansatserna, men dessa synsätt är ändå inte ömsesidigt uteslutande (Bligh, 2011). Den efterföljarbaserade synen behövs som en motvikt till ledarcentrisk forskning. Vårt perspektiv i denna uppsats är alltså en del av det kompletterande, alternativa synsätt som granskar ledarskap utifrån en socialkonstruktionistisk ansats.

2.5 Medieaktörernas rationaliteter

Detta avsnitt går vidare med en översiktlig beskrivning av viss tidigare forskning om medieaktörerna, som ligger till grund för vår kategorisering av förklaringsmekanismer i nästa stycke (se 2.6).

Petrelus Karlberg (2008) beskriver media som ett av de kulturproducerande fälten, utifrån Bourdieus fältteori. Det innebär att mediaorganisationer har att förhålla sig till två s.k. poler: den

ekonomiska och den kulturella kapitalpolen. Därmed behöver medieaktörer ständigt ta hänsyn till såväl journalistiska som ekonomiska ideal. Här uppstår ett slags motsättning: medieaktörer presenterar sig som goda objektiva granskare enligt journalistiska dygder, men behöver samtidigt agera på ett ekonomiskt sunt vis och försöka sälja maximalt med tidningar.

På senare tid har en förskjutning ägt rum, genom vilken medieaktörerna närmar sig den ekonomiska polen. Affärspressen är ett subfält där denna förskjutning är mer påtaglig, och kanske mer väntad, i och med att bevakningsområdet kräver en förståelse för kapitalrationalitet (Petrelius Karlberg, 2008). Detta tar sig praktiskt uttryck i att såväl generella som nischade affärstidningar allt oftare presenterar sitt material ur individuella företags perspektiv och med fokus på dramatiska konflikter och maktspel (Pallas, 2013 hänvisar till Kuronen et al., 2005).

Det innebär sammanfattningsvis att journalister kan väntas agera utifrån ekonomiska motiv, och att dessa kan påverka det journalistiska innehållet.

2.6 Föreslagna mediala attribueringsmekanismer

I detta avsnitt följer en kategorisering av mekanismer för attribuering av ledarskap, som vi återfunnit i tidigare forskning. Mekanismerna har numrerats 1–5. Här presenteras varje mekanisms svar på hur och varför media konstrueras ledarskap. Notera att mekanismerna inte presenteras som inbördes oförenliga, i t.ex. Kantolas (2014) sammanställning. Syftet är inte att i detta led kritiskt granska mekanismerna, utan att istället ge en okritisk presentation, som vår analys senare i uppsatsen kan söka igenkänning för på redaktionen.

Vi har även kategoriserat mekanismerna i två grupper. I den första kategorin placeras mekanismer som bygger på s.k. journalistfaktorer. Vi anser att medias bidrag till ledarskapskonstruktion enligt dessa mekanismer hänförs till medieaktören, i samklang med det vi erfar om medieaktörernas rationaliteter (se 2.5). Mekanismer i den andra kategorin argumenterar istället utifrån företagsledarens agerande, som grund för medial konstruktion av ledarskap.

2.6.1 Mekanismer som bygger på journalistfaktorer

Mekanism 1: Fokus på ledaren gör det lättare för journalister att producera artiklar.

Journalister arbetar under allt större tidspress och behöver samtidigt täcka ett allt bredare spektrum av olika områden (Kantola, 2014, hänvisar till Hayward, 2004). Detta skapar ett tryck på journalister att snabbt få grepp om och presentera komplexa förhållanden i bl.a. näringslivet, och i denna situation är det inte förvånande att journalister söker stöd i enkla och familjära förklaringsmodeller till företagets prestationer. Att fokusera på vds handlingar är ett vanligt och träffsäkert journalistiskt grepp, som sparar tid för stressade skribenter (Wade, 2008). Media konstruerar alltså ledarskap för att det enkla, ledardrivna formatet underlättar nyhetsproduktionen.

Mekanism 2: Fokus på ledaren efterfrågas av läsare, och säljer tidningar.

Berättelser där starka personligheter ställs i centrum perspektiv blir dramatiska, vilket väcker intresse hos mediakonsumenter i allmänhet, eftersom människor är särskilt intresserade av människor (Petrelius Karlberg, 2008). Vd som person blir en lämplig utgångspunkt för dramatiskt berättande, ty journalister kan enkelt få vd att passa in i den dramaturgiskt vedertagna bilden av en "great man" (Kantola, 2014, hänvisar till Haslam, 2006). Detta driver journalister att ge vd personligt ansvar för företagets framgång eller misslyckande och därigenom konstruerar media ledarskap.

Mekanism 3: Fokus på ledaren gör att varje ledarskifte blir en ny story, som säljer tidningar.

Fokus på vd drivs av det relativt frekventa uppsägandet och anställandet av vdar. Detta eftersom journalister ständigt söker nyheter att skriva om. Ett byte av vd kan enkelt formas till en nyhetsstory, givet att formatet i media från början fokuserar på vd och lyfter fram vds roll i företaget. Bytet skulle alltså inte vara lika journalistiskt lukrativt utan detta fokus på vd. Denna journalistiska vadslagning med vdar som tävlingshästar, är ett tidsfördriv som resulterar i ökad mediebevakning (Kantola, 2014, hänvisar till Gaines-Ross 2003) och i förlängningen merförsäljning. Det är därför som media konstruerar ledarskap.

2.6.2 Mekanismer som bygger på ledarfaktorer

Mekanism 4: Ledare profilerar sig i media för att utöva ledarskap inom organisationen

Många vdar utövar managementtekniker som fokuserar på kommunikation med människor och samhället (Alvesson och Sveningsson, 2003). En personlig framtoning är viktig vid sådana strategier, eftersom organisationen svarar på vds mänsklighet (Kantola, 2014, hänvisar till Gaines-Ross 2003). I en medialiserad värld når vd effektivt ut till organisationen via media. I medieintervjuer tillhandahåller vdar därför personliga åsikter, och delar med sig av avgörande ögonblick i sina liv. Vdar framstår därmed som mänskliga, och genom biografiska detaljer skapar de intimitet med läsare (Kantola, 2014, hänvisar till Gaines-Ross 2003). Detta beteende driver mediebevakningen i en personlig riktning och leder media att konstruera ledarskap.

Mekanism 5: Ledare utnyttjar organisationens rampljus för sin egen berömdhets skull

Mediebevakning av vdar innebär möjligheter för företagsledare att bli så kallade kändis-vdar, och med detta har medialisering flätats samman med s.k. *kändisifiering* (eng. *celebritization*) (Kantola, 2014, hänvisar till Driessens 2012). Vdar åstadkommer kändisstatus genom flitiga medieframträdanden, gärna med kommentarer på frågor som sträcker sig bortom vds egentliga arbete (Kantola, 2014, hänvisar till Hayward et al. 2004). Till skillnad från mekanism 4 är det inte fråga om profilering för organisationens skull: vds kändisskap kan t.o.m. vara kopplat till sämre utgång för företaget samtidigt som det trissar upp vds ersättning (Khurana, 2004). Kändisifieringstekniker manar effektivt på mediebevakningen, samtidigt som den styrs mot vd som person. Därigenom lyckas kändis-vdar få media att konstruera ledarskap.

2.7 Sammanfattning och kontrastering

Forskning om medialisering undersöker till att börja med en värld där media och organisationer ständigt måste förhålla sig till varandra (se 2.2). Mot bakgrund av medias allt större samhälleliga inflytande, finns mycket som tyder på att ledarskap uppstår i interaktion med pressen.

Medial personifiering är viktigt för ledarskap i en medialiserad värld (se 2.3). Synen på media som ledarskapskonstruktör bottnar i idén om det socialt konstruerade ledarskapet, vilket utgör en del i den romantiska ledarskapssynen (se 2.4). De rationaliteter som medieaktörerna själva

verkar under är också utforskade (se 2.5), och det framkommer att journalister behöver ta hänsyn till både en kulturell och en ekonomisk pol.

Tidigare forskning föreslår till sist flera möjliga mekanismer för hur och varför medieaktörer deltar i konstruktionen av ledarskap (se 2.6), varav en delmängd bygger på medieaktörernas egen logik, medan en andra kategori resonerar utifrån företagsledarnas beteende. Mekanismerna föreslås dock utan att redogöra för verkliga journalisters syn på saken. Här erfar vi ett visst tomrum i teorin, och i resten av denna uppsats försöker vi, genom att närma oss redaktionerna, att avgöra vilka av mekanismerna som finner igenkännande hos journalister i praktiken.

3. Metodik

Målet med vårt arbete är att i en fallstudie undersöka de mekanismer, för hur och varför media konstruerar ledarskap, som föreslagits i tidigare forskning (se 2.6). I detta avsnitt presenteras metodiken vi följt i undersökningen, samt vår kunskapsteoretiska ansats.

De föreslagna mekanismerna undersöks dels kvantitativt, utifrån data om publicerade artiklar, och dels kvalitativt, genom att genomföra egna djupintervjuer med journalister.

3.1 Arbetsgången i korthet

Vår analys kan sägas fortskrida i två varv. Undersökningen inleds med analys av artiklar, där empirin blir kvantitativa data om omnämnanden av företagsledarna (se 3.3). Denna insamling följs sedan upp med kvantitativ analys. Den kvantitativa analysen mynnar ut i diagram som åskådliggör mönster vi funnit i data. Med dessa diagram i hand genomför vi därefter de kvalitativa intervjuerna, i vilka vi använder våra kvantitativa resultat för att samla ny, kvalitativ empiri (se 3.4). Slutligen gör vi en kvalitativ analys av intervjuerna.

Vi har valt en fallstudie för att fokusera vår undersökning. Att undersöka ledarskapskonstruktion på ett allmänt vis är en alltför stor ambition för en uppsats av detta slag. Vi tar därför sikte på att undersöka hur och varför media bidrar till att konstruera ledarskap på Apple Inc., vilket motiveras i detalj nedan (se 3.5). Av liknande anledningar, samt av accesskäl, har vi begränsat granskningen till en emblematiske hörnsten i svensk affärspress, *Veckans Affärer* (se 3.6).

3.2 Kunskapsteoretisk ansats

Vi angriper frågan om ledarskapskonstruktion med en tolkande ansats, och med bakgrund i ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Detta perspektiv är en kompletterande, alternativ syn på ledarskap (Meindl, 1985).

Detta val av epistemologiskt angreppssätt fokuserar vår metodik. Vi kan inte med en tolkande ansats söka replikerbara vetenskapliga resultat, och inte heller pröva hypoteser mot någon objektiv verklighet. Snarare vill vi söka efter igenkännande och trovärdighet. Hur upplever journalisterna att världen är, och känner de igen den verklighet som presenteras i ledarskapsforskningen?

3.3 Metod för den kvantitativa granskningen

Den kvantitativa analysen kretsar främst kring sökningar i databaser enligt givna sökord och filter, och därefter behandling av resultaten. Behandlingen har gjorts baserad på antal sökträffar i webbupplagan under givna tidsintervall, för olika sökord: därigenom erhålls ett mått på antalet omnämmanden.

Vi har fokuserat sökningarna på Apples moderna historia, indelad i tre tidsperioder som motsvarar vem som är företagsledare. Eftersom perioderna är av olika längd mäter vi omnämmanden per dag istället för i absoluta tal.

Period 1 börjar den 9 januari 2007. Då lanserades iPhone och företaget bytte namn från Apple Computer till Apple Inc. Detta är enligt oss den bästa punkten att se som början på det moderna Apple. Perioden kännetecknas av att Steve Jobs är vd, och slutar därför den 16 februari 2011, dagen innan Steve Jobs lämnar posten och går på sjukledighet.

Period 2 är en övergångsperiod som löper från 17 februari 2011, då Tim Cook utses till tillfällig vd, till 23 augusti 2011, dagen innan Tim Cook blir officiell vd.

Period 3 är perioden då Tim Cook officiellt blir vd, från 24 augusti 2011, till 31 mars 2015 då vår slutgiltiga datainsamling inleddes.

Vi har använt databasen Retriever för att mäta antalet omnämmanden av företagsledarnas namn, under respektive period, dels själva, och dels i kombination med varandras och företagets namn. Resultaten sammanställdes i ett kalkylblad (se 4.1, där även de exakta sökorden som använts finns listade).

Då vi vill undersöka hur stor andel av den totala rapporteringen av ett företag som fokuserar på företagets ledare, är det mest relevanta måttet antalet omnämmanden av företagsledarna relativt det totala antalet artiklar som nämner företaget. På så vis får vi fram ett, förvisso trubbigt, men lättbegripligt och tydligt mått på ledarskapspersonifiering. En mer ingående kvantitativ granskning av t.ex. det sammanhang ledaren nämns skulle vara svår att genomföra och i vår mening eventuellt tillföra mindre, än det en djupgående kvalitativ granskning kan bidra med.

3.4 Metod för den kvalitativa granskningen

Den kvalitativa analysen bygger på djupintervjuer med journalister på Veckans Affärer. De intervjuade har varierat i rang, från webbredaktörer till chefredaktörer i spannet. Intervjuerna, med frågor och svar, återges i empiriavsnittet (se 4.1)

Vi vill med intervjuerna få journalisters syn på våra utvalda fem förklaringsmekanismer. Analysen av kvantitativ data gav oss i flera fall den möjlighet vi hoppats på, att med hjälp av siffror exemplifiera fenomenet ledarskapskonstruktion. Efter att ha analyserat kvantitativ data, kan vi lägga upp intervjufrågorna så att vi riktar in oss på de tydligaste mönster som framkommit i rapporteringen. På så vis drar vi nytta av journalisternas inblick för att förklara de trender vi ser, och vi får därmed ett handgripligt exempel som ingång till frågan om hur och varför ledarskap konstrueras.

Intervjuerna är av djupgående karaktär och följer en tydlig, uttänkt struktur. En semistrukturerad intervju ska utgå från på förhand utformade frågor (Bryman & Bell, 2013). För att uppnå detta hade vi ett antal på förhand bestämda huvudfrågor. Se bilaga 1 för samtliga frågor och respondenter. Frågorna har numrerats konsekvent i alla återgivningar av intervjuerna i denna uppsats. Intervjuerna, med frågor och svar, finns i sin helhet i avsnittet nedan.

Varje intervjuobjekt fick genom dessa frågor tillfälle att presentera sin syn på tänkbara bakomliggande mekanismer till de kvantitativa resultaten. För att inte leda svaren ställde vi ett antal kringliggande frågor (underfrågor) till den intervjuade, på så sätt kunde vi fråga oss fram till svar som var minimalt styrda.

Slutligen, för att knyta ihop säcken och för att få ytterligare stöd för eller emot våra slutsatser genomförde vi en intervju med Pernilla Petrelus Karlberg, som ligger bakom avhandlingen Den Medialiserade Direktören. Denna intervju kretsade inte lika mycket kring den kvantitativa analysen, utan fokus låg på förklaringsmekanismerna samt vår egen kvalitativa analys.

Denna slutliga intervju tas inte upp i sin helhet i empirin, utan den ligger till grund för diskussion och slutsatser, samt används för att komplettera tidigare forskning med klargöranden om teori.

3.5 Valet av Apple som studieobjekt

I valet av Apple som studieobjekt har vi, utöver vårt personliga intresse, tagit fasta på bland annat de kriterier som Petrelius Karlberg (2008) använder sig av. Dessa efterfrågar en företagsledare som verkar eller verkat i medialiserad tid, d.v.s. under slutet av 90-talet och framåt. Vidare en företagsledare som varit kraftigt uppmärksam i medierna, som företrädde ett börsnoterat bolag, gärna med stor konsumentmarknad och/eller en spridd aktie för att på så sätt betinga ett stort allmänintresse. Vi finner att Apple uppfyller samtliga dessa kriterier.

Därutöver är Apple ett okänt hemlighetsfullt företag, som sällan avslöjar mer än nödvändigt. Mycket av vad som rapporteras om företaget är just mediala spekulationer och analyser, så medias roll som förmedlare och tolkare enligt Schulz (2004) kan alltså sägas vara särskilt framträdande i fallet Apple. Hemlighetsfullheten återfinns vidare även inom företaget: grupper arbetar på hemliga produkter i avskildhet och kollegor på andra avdelningar får höra om resultatet först vid lanseringen (Lashinsky, 2012). Därmed framhävs vikten av företagets mediakommunikation som internt styrmedel.

Till detta kan läggas att företagets grundare Steve Jobs är en återkommande ledarskapsikon, som ofta nämns som exempel i ledarskapsartiklar: se Bligh (2011) samt Wade (2013) i vår egen källförteckning. Vi anser det därför troligt att Steve Jobs ledarskap trovärdigt kan typifiera trender i ledarskapsforskningen.

Slutligen är Apple ett intressant studieobjekt i och med företagets den roll företaget spelat både kulturellt och ekonomiskt. Apple har haft stor kulturell såväl som ekonomisk närvaro i samhället, och är ett flitigt använt studieobjekt. Vi har till exempel tagit del av en tidigare avhandling av Garsten (1994) som använder Apple för att exemplifiera globalisering och transnationell organisationskultur. I denna kandidatuppsats går vi i Garstens fotspår med Apple som ett exempel på en medialiserad organisation.

3.6 Valet av Veckans Affärer som redaktion

Vår studie är begränsad till affärspress, vilket är rimligt för en uppsats som ska ha företagsekonomisk relevans. Vi utesluter således fackpress som t.ex. tidskrifter om teknik specifikt, vilka kan antas rapportera om Apple av andra skäl än de som är relevanta för vår studie.

Veckans Affärer har delvis valts på grund av tillgång till journalister att intervjua. En av författarna arbetar som nämnt sedan en tid tillbaka på Veckans Affärer (se 1.5). Detta är en styrka för uppsatsens del: med insyn i en affärstidning som arbetsplats kan vi utföra en bättre intervju, och få ut mer innehållsrika och för uppsatsen givande svar.

Veckans Affärer är också, liksom Apple, en bra kandidat för att exemplifiera det fenomen vi studerar, eftersom tidningen varit en föregångare i att rapportera om vd med personlig ton (Petrelius Karlberg, 2008, hänvisar till Tyrstrup 1993).

Då den kvantitativa delen av vår studie färdigställdes var avsikten att besöka två tidningsredaktioner. Förutom Veckans Affärer planerades intervjuer på Dagens Industri. På grund av svårigheter med access till intervjuobjekt uteslöts den sistnämnda redaktionen i ett senare skede. Kvantitativ data som insamlats från Dagens Industri behandlades, och material från båda tidskrifterna användes vid intervjuer på Veckans Affärer. Att göra motsvarande intervjuer på Dagens Industri hade varit fördelaktigt, men vi upplever samtidigt att empirin från Veckans Affärer är tillräcklig för att fullfölja analysen.

4. Empiri

4.1 Kvantitativ förstudie

Nedan presenteras rådata från den kvalitativa undersökningen, utan tolkning. Våra intryck och slutsatser återfinns istället i analysdelen.

Tabell 1: Antal träffar i databasen Retriever, tre tidsperioder

	Period i företagets historia					
	Jobs			Transition		
	fr.o.m	2007-01-09		fr.o.m	2011-02-17	
	t.o.m.	2011-02-16		t.o.m.	2011-08-23	
	Dagar	1499		Dagar	187	
	Antal träffar					
Exakt sökterm	di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
apple* not "steve jobs" not "tim cook" not "big apple"	3443	387	3830	252	68	320
"steve jobs" not "tim cook" not apple*	1	2	3	2	0	2
"tim cook" not "steve jobs" not apple*	0	0	0	0	0	0
"tim cook" and "steve jobs" not apple*	0	0	0	0	0	0
apple* and "steve jobs" not "tim cook" not "big apple"	213	54	267	22	8	30
apple* and "tim cook" not "steve jobs" not "big apple"	2	0	2	0	0	0
apple* and "tim cook" and "steve jobs" not "big apple"	8	3	11	1	0	1
	Träffar per dag					
Exakt sökterm	di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
apple* not "steve jobs" not "tim cook" not "big apple"	2.297	0.258	2.555	1.348	0.364	1.711
"steve jobs" not "tim cook" not apple*	0.001	0.001	0.002	0.011	0.000	0.011
"tim cook" not "steve jobs" not apple*	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
"tim cook" and "steve jobs" not apple*	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
apple* and "steve jobs" not "tim cook" not "big apple"	0.142	0.036	0.178	0.118	0.043	0.160
apple* and "tim cook" not "steve jobs" not "big apple"	0.001	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000
apple* and "tim cook" and "steve jobs" not "big apple"	0.005	0.002	0.007	0.005	0.000	0.005
	Träffar per dag					
Beskrivning	di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
Företaget och sittande vd	0.147	0.038	0.185			
Företaget och endast sittande vd	0.142	0.036	0.178			
Företaget och den ej sittande vd	0.007	0.002	0.009			
Företaget och endast den ej sittande vd	0.001	0.000	0.001			
Företaget och båda vd	0.005	0.002	0.007			
Företaget oavsett vd	2.446	0.296	2.742	1.471	0.406	1.877
Företaget och/eller endera vd	2.446	0.298	2.744	1.481	0.406	1.888
	Träffar som andel av företaget oavsett vd					
Beskrivning	di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
sittande vd	6%	13%	7%			
endast sittande vd	6%	12%	6%			
den andra VD	0%	1%	0%			
endast den andra vd	0%	0%	0%			
båda	0%	1%	0%			

Period i företagets historia					
Cook			Totalt		
fr.o.m	2011-08-24		fr.o.m	2007-01-09	
t.o.m.	2015-03-31		t.o.m.	2015-03-31	
Dagar	1315		Dagar	3003	
Antal träffar					
di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
6026	419	6445	9721	874	10595
14	5	19	17	7	24
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
87	33	120	322	95	417
275	26	301	277	26	303
36	14	50	45	17	62
Träffar per dag					
di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
4.583	0.319	4.901	3.237	0.291	3.528
0.011	0.004	0.014	0.006	0.002	0.008
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.066	0.025	0.091	0.107	0.032	0.139
0.209	0.020	0.229	0.092	0.009	0.101
0.027	0.011	0.038	0.015	0.006	0.021
Träffar per dag					
di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
0.237	0.030	0.267			
0.209	0.020	0.229			
0.094	0.036	0.129			
0.066	0.025	0.091			
0.027	0.011	0.038			
4.885	0.374	5.259	3.452	0.337	3.789
4.896	0.378	5.274	3.457	0.339	3.797
Träffar som andel av företaget oavsett vd					
di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
5%	8%	5%			
4%	5%	4%			
2%	10%	2%			
1%	7%	2%			
1%	3%	1%			

Tabell 2: Antal träffar i databasen Retriever, övergångsåret 2011

	Period i företagets historia					
	Jan11			Feb11		
	31	31	31	28	28	28
	Antal träffar					
Exakt sökterm	di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
apple* not "steve jobs" not "tim cook" not "big apple"	38	15	53	38	10	48
"steve jobs" not "tim cook" not apple*		0	0		0	0
"tim cook" not "steve jobs" not apple*	0	0	0	0	0	0
"tim cook" and "steve jobs" not apple*	0	0	0	0	0	0
apple* and "steve jobs" not "tim cook" not "big apple"	5	3	8	2	2	4
apple* and "tim cook" not "steve jobs" not "big apple"	0	0	0	0	0	0
apple* and "tim cook" and "steve jobs" not "big apple"	1	2	3	0	0	0
	Träffar per dag					
Exakt sökterm	di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
apple* not "steve jobs" not "tim cook" not "big apple"	1.226	0.484	1.710	1.357	0.357	1.714
"steve jobs" not "tim cook" not apple*	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
"tim cook" not "steve jobs" not apple*	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
"tim cook" and "steve jobs" not apple*	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
apple* and "steve jobs" not "tim cook" not "big apple"	0.161	0.097	0.258	0.071	0.071	0.143
apple* and "tim cook" not "steve jobs" not "big apple"	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
apple* and "tim cook" and "steve jobs" not "big apple"	0.032	0.065	0.097	0.000	0.000	0.000
	Träffar per dag					
Beskrivning	di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
Företaget oavsett vd	1.419	0.645	2.065	1.429	0.429	1.857
	Träffar som andel av företaget oavsett vd					
Beskrivning	di.se	va.se	total	di.se	va.se	total
Endast Steve Jobs	11%	15%	13%	5%	17%	8%
Endast Tim Cook	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Både Steve Jobs och Tim Cook	2%	10%	5%	0%	0%	0%

Period i företagets historia											
Mar-11			Apr-11			May-11			Jun-11		
31	31	31	30	30	30	31	31	31	30	30	30
Antal träffar											
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
45	13	58	44	13	57	27	4	31	49	14	63
	0	0		0	0	2	0	2	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	3	7	2	0	2	6	0	6	4	2	6
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Träffar per dag											
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
1.452	0.419	1.871	1.467	0.433	1.900	0.871	0.129	1.000	1.633	0.467	2.100
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.065	0.000	0.065	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.129	0.097	0.226	0.067	0.000	0.067	0.194	0.000	0.194	0.133	0.067	0.200
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.032	0.000	0.032	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Träffar per dag											
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
1.613	0.516	2.129	1.533	0.433	1.967	1.065	0.129	1.194	1.767	0.533	2.300
Träffar som andel av företaget oavsett vd											
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
8%	19%	11%	4%	0%	3%	18%	0%	16%	8%	13%	9%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Period i företagets historia											
Jul-11			Aug-11			Sep-11			Oct-11		
31	31	31	31	31	31	30	30	30	31	31	31
Antal träffar											
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
39	12	51	42	12	54	27	10	37	68	1	69
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	13	0	13	2	0	2	14	1	15
0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
0	0	0	3	4	7	1	0	1	6	1	7
Träffar per dag											
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
1.258	0.387	1.645	1.355	0.387	1.742	0.900	0.333	1.233	2.194	0.032	2.226
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.032	0.032	0.065
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.419	0.000	0.419	0.067	0.000	0.067	0.452	0.032	0.484
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.097	0.000	0.097
0.000	0.000	0.000	0.097	0.129	0.226	0.033	0.000	0.033	0.194	0.032	0.226
Träffar per dag											
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
1.258	0.387	1.645	1.871	0.516	2.387	1.000	0.333	1.333	2.935	0.097	3.032
Träffar som andel av företaget oavsett vd											
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
0%	0%	0%	22%	0%	18%	7%	0%	5%	15%	33%	16%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	3%
0%	0%	0%	5%	25%	9%	3%	0%	3%	7%	33%	7%

Period i företagets historia					
Nov-11			Dec-11		
30	30	30	31	31	31
Antal träffar					
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
20	0	20	17	3	20
0	0	0	1	0	1
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
2	0	2	3	0	3
1	0	1	0	0	0
0	0	0	1	0	1
Träffar per dag					
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
0.667	0.000	0.667	0.548	0.097	0.645
0.000	0.000	0.000	0.032	0.000	0.032
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.067	0.000	0.067	0.097	0.000	0.097
0.033	0.000	0.033	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.032	0.000	0.032
Träffar per dag					
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
0.767	0.000	0.767	0.677	0.097	0.774
Träffar som andel av företaget oavsett vd					
<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total	<u>di.se</u>	<u>va.se</u>	total
9%	0%	9%	14%	0%	13%
4%	0%	4%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	5%	0%	4%

4.2 Intervjuer

I detta avsnitt återges samtliga genomförda intervjuer med journalisterna på Veckans Affärer.

4.2.1 Intervju med Per-Olof Lindsten, redaktör för Veckans Affärer, 2015-04-23

Vad är din syn på ledarskap, dels allmänt och dels som journalist? (Fråga 1, besvarade även fråga 5)

Breda definitioner brukar Per-Olof undvika. Vi avgränsar oss till ledarskap på större företag och börsbolag. Under Per-Olofs tid har vad som anses vara bra ledarskap förändras ganska radikalt.

Framförallt i börsbolag råder ett extremt fokus på vd, som blir ett varumärke för företaget. Att vdar själva märkt detta framgår i hur de kommunicerar: när man pratar om eller med börs-vdar syns detta tydligt, bara i hur mycket tid vdn lägger på att kommunicera med marknaden och media eller analytiker. Det har ökat dramatiskt.

På grund av detta har den kommunikativa förmågan blivit viktigare för en vd. Det är viktigare idag att kunna kommunicera och att fungera medialt, *gå igenom rutan*, och att få ut budskapet.

Detta är självklart bara en del av ledarskap. Även andra förmågor har blivit viktigare. Därtill räknar Per-Olof arbetet med de långsiktiga utmaningarna, hållbarhetsfrågorna, som Veckans Affärer bevakar.

Dagens vd måste inse att företaget är en del i samhället, och inte kan agera som en isolerad ö. Förmågan att förstå miljön, städer och byar, och inte bara anställda och kunder, har ökat i betydelse.

När det gäller vikten av att nå ut genom rutan, frågar vi ifall det är något vd gör för sin egen skull, eller bara för organisationens skull. (Fråga 6)

Det kan vara bådadera. Många av personerna som bäst klarar att vara börs-vdar är extroverta och har ett stort ego. De kan uppfyllas av sin egen makt och förmåga lika mycket som av att driva företaget.

I vilken grad är en ledare viktig för ett företag? Hur syns det i media? (Fråga 2)

Det skiljer sig mycket, och Per-Olof talar av egen erfarenhet. Veckans Affärer har drabbats av att ledare kommit och gått, under olika mer eller mindre dramatiska sätt. Samtidigt har organisationens stomme stått stabil. Allmänt har ett företag med några år på nacken byggt upp en kritisk massa, struktur, och klarar alltså att behålla sitt tempo när vd skiftar

Sedan beror det på hur dominant vds ledarskap är. En ledare som detaljstyr och inte släpper fram någon annan låter inte företaget klara sig självt. Förmågan att delegera är därför viktigt för ledare. Att dela ut ansvar och få medarbetare att växa och ta eget initiativ

När ni på Veckans Affärer rapporterar om börs-vdar, syns spår av dessa ledarstilar? På vilket sätt inverkar ledares egenskaper, i hur det rapporteras? (Fråga 4)

Det är väldigt olika hur mycket av en fixstjärna individuella börs-vdar är, och ledarstilen kan spela roll.

Framförallt har börsens syn på vd stor betydelse. Den stora börspåverkan som vd-händelser har förstärker vikten av vd för Veckans Affärer, eftersom läsekretsen för en affärstidning ju är intresserad av börsen. När vd tillträder eller avgår kan det bli en riktig kursrusning.

I vilken grad använder media ledare för att gestalta företag? (Fråga 3) Vad ligger bakom hur media använder Steve Jobs eller Tim Cook för att gestalta företaget Apple?

För Apple är produkten så personlig, på grund av designen och att en smartphone är bland det mest personliga i produktväg. Att kombinera det med en personlig ledare är hur tacksamt som helst: man behöver ett ansikte på företaget bakom en sådan produkt.

Steve Jobs är på ett unikt sätt företaget Apple förkroppsligad. Steve Jobs var en vandrande legend. Därav blir gestaltningen av Steve Jobs som Apple naturlig. Vidare finns det mycket drama i Steve Jobs personliga framgångshistoria: han blev utmanövrerad och kom tillbaka, och även detta blir en väldigt bra story.

När Tim Cook skulle kliva in befarade många det värsta, och drog slutstrecket för Apples framgång när Jobs försvann. Det här knyter an till synen på företaget som vilande på vds axlar. Man trodde att allt skulle vila på Jobs axlar och, om inte falla sönder, så i alla fall vittra och skaka och skälva ordentligt när han försvann.

Tre och ett halvt år efter Jobs bortgång, har Apples fortsatta utveckling visat sig vara hur stabil som helst. Det stämmer i Per-Olofs ögon överens med att Apple är ett bolag med många år på nacken, som har byggt upp en struktur och stark kultur. Trots att Steve Jobs sägs ha varit väldigt dominant och ha lagt sig i minsta detalj, måste han delegerat kontroll för att kunna styra detta jättebolag. Ifall Steve Jobs har byggt en kultur kan han i någon mån leva vidare som vd för Apple även efter sin bortgång.

Här visar vi sammanfattande diagram, som åskådliggör resultaten av vår förstudie. Vi började med diagram 1 från både di.se och va.se och frågar om Per-Olofs spontana reaktion. Vad är förvånande eller intressant? (Fråga 7)

Vi ser här att Steve Jobs i högsta grad lever kvar. Även i den period då Tim Cook tar över skrivs en del om enbart Steve Jobs, och mycket om båda tillsammans. Vidare är det ett faktum att Tim Cook jämförs mycket med Steve Jobs. Det dras många paralleller och sägs mycket om likheter och skillnader, vilket leder till att båda ledarna omnämns även i artiklar som handlar om Tim Cooks ledarskap.

Under Cook-perioden skrivs allmänt mer om ledaren oavsett vem. Per-Olof uppmärksammar att det som skrivits under Jobs-perioden skulle kunna sammanfalla med en tidigare redaktionell inriktning för Veckans Affärer. Under Jobs-perioden hade Veckans Affärer fokus på Stockholmsbörsen, istället för dagens trend och tech-bevakning. Veckans Affärer har även till större del ledarskapsinriktning och -bevakning idag, än tidigare, vilket förstås kan bidra till ökningen.

Under 2011 börjar Tim Cook omskrivas på egen hand, först efter Steve Jobs bortgång. Tim Cook agerade vd under hela 2011, och blev officiellt vd i augusti. Återigen ser vi här, menar Per-Olof, att Steve Jobs levde kvar som vd även efter att Cook tagit det officiella ansvaret. Apple var Steves bolag. Jobs var så extremt förknippad med Apple att ingen riktigt tog Cook på allvar som vd, förrän Jobs bortgång var fait accompli.

I Veckans Affärer förkom inga artiklar där Tim Cook omnämns utan Steve Jobs. Vi undrar ifall det kan kopplas till Veckans Affärers redaktionella inriktning? (Fråga 7, fortsättning)

Man kan tänka sig att det mesta av ledarskapsinriktade skrivelser om Apple tar sin utgångspunkt i Steve Jobs ledarskap. Det är ur Steve Jobs rapporteringen springer, så han blir omnämnd hur

det än är; Tim Cook var ett oprövat kort som ingen egentligen visste något om under den här perioden. Därmed blir Steve Jobs ett ständigt benchmark som Tim Cooks ledarskap jämförs med.

Vad är din syn på ledarskap, dels allmänt och dels som journalist? (Fråga 1)

Rent personligt säger Björn att han har en syn med betoning på konsensus och att ledaren är en del av företaget. Här finns skillnaden mellan ledarskap och chefskap.

Synen på ledarskap som journalist och privatperson är olika. Som journalist vill man åt det som sticker ut: ledare som betar sig på något sätt som kan tas fasta på och kan bli intressant för läsarna. Som journalist söks de mer extrema delarna av ledarskap.

I vilken grad är en ledare viktig för ett företag? Hur syns det i media? (Fråga 2, gav svar även på 3 och 4)

Det spelar stor roll vem som är ledare, tror Björn. Utan rätt människor blir allting fel, oavsett strategiprat. Vissa har det och vissa inte, och ledarskap är viktigt i alla branscher.

I media lyfts ledarskapets betydelse fram, med fokus på det extrema. Det är alltid lättare att säga att exempelvis Microsoft går bra pga. Bill Gates, snarare än att bara nämna företaget. Därför kan man tänka sig att media kanske överdriver vikten av ledarskap, trots att Björn delar synen att ledarskap är viktigt.

I slutändan är det för att läsare efterfrågar det. Människor vill ha andra människor att hänga upp det på. Skriver man inte det som läsarna vill ha finns man inte kvar: det är en fråga om efterfrågan. Läsarna svarar på ett helt annat sätt om man hänger upp en fråga på en person, än om man abstrakt förklarar frågan.

På Veckans Affärer har man tillgång till realtidsstatistik. Man ser där jättetydligt att om man har en person att hänga upp det på så går det alltid bättre. En person som sticker ut blir också alltid bättre.

Ifall en nyhet om Apple skrivs utan person eller bild, kan det tänkas gå halvbra. Utan att överdriva ledarens betydelse, kan man trycka på rätt saker för att artikeln ska gå bättre. Ifall man istället för "Apple lanserar ny produkt" skriver "Tim Cook lanserar ny produkt" kan man tydligt se värdet av att koppla nyheten till en person.

Ifall det finns en personlig egenskap hos ledaren kan man ta hänsyn till denna. När man känner till två fakta, som att Steve Jobs är egensinnig och att Apple är framgångsrikt, så blir det naturligt att koppla ihop dem. Även om kopplingen inte stämmer fullt ut, så är det ett tacksamt arbetssätt.

Det kan vara lättare att knyta upp en nyhet på ledaren beroende på dennes egenskaper. Just Steve Jobs och Tim Cook är visserligen båda så pass starka profiler att skillnaden kanske inte är uppenbar. Steve Jobs var en perfekt person att hänga upp det på, och på andra företag kanske det inte finns någon motsvarande profil. Om vdn inte går att hänga upp nyheter på, får vdn mycket mindre uppmärksamhet, även om de gör liknande saker.

Det behöver dock inte vara renommé som ledaren har från början. Men om man som journalist känner att vd inte har något som kan göras intressant, och läsarna från början inte är intresserade, avstår man från att hänga upp nyheten. I längden kan man inte göra en ointressant ledare intressant, även om man kanske kan trixa ibland. Ledaren måste alltså i grund och botten sticka ut på något sätt som möjliggör att hänga upp nyheterna.

Tror du att ledarna är medvetna om det här? (Fråga 5)

Ledarna är definitivt medvetna om vad media skriver. Elon Musk är ett exempel på en ledare som har nästintill rockstjärnestatus och på ledare som blivit större än sina företag.

Det finns fler sätt att sprida sin egen bild idag än det fanns för flera decennier sedan. Av samma anledning kan svenska tidningar på ett helt annat sätt täcka vad som händer i Amerika, och vice versa.

Idag kan man som privatperson söka upp egen information om personer på företag man är intresserad av. Detsamma gäller för journalister. Tidigare behövde man göra grundlig research för att få reda på t.ex. vad underordnade tycker om en chef. Idag kan det i vissa fall läsas på LinkedIn.

Tror du att ledare söker rampljuset för sin egen skull, utöver organisationens? (Fråga 6)

De två fenomenen är så sammankopplade att man inte utifrån kan veta exakt vilket som är vilket. Vissa ledare gör säkert saker för sin egen skull: alla gillar ju uppmärksamhet. Många gör det nog också för organisationen. I enskilda fall kan man kanske särskilja dem.

Hur profilerar sig Steve Jobs och Tim Cook? (Följdfråga)

Deras image har stor betydelse. Jobs var visionären och geniet, svår att handskas med.

Nu när Apple är världens största företag krävs det någon mer administrativ. Tim Cook är lugn där Steve Jobs var oberäknelig.

Kravet kommer delvis från börsen, vars förväntningar alltid närvarar. Kravet uppstår också naturligt inifrån organisationen. När man bygger upp en organisation finns det plats för människor som är *larger than life*, och som pekar med hela handen.

Apple står inte och faller med Tim Cook. Apple kommer kunna leva ganska länge på arvet från Steve Jobs, eftersom andan lever kvar trots att han inte finns längre. Han förknippas med produkten.

Vi visar diagrammen och frågar efter reaktion. Vad är intressant? Är något förvånande? Stämmer detta med din bild av tidningarnas redaktionella inriktning? (Fråga 7)

Det är förstås inte förvånande att Tim Cook inte omnämns innan han efterträder Steve Jobs.

Den period då Tim Cook är vd är mer intressant. Men vikten av Steve Jobs är ändå förväntad och naturligt. Jobs var och är fortfarande i viss mån Apple.

Steve Jobs är fortfarande väldigt viktig, och Björn själv kopplar gärna till honom om möjligt. Personligen gestaltar han hellre Apple med Steve Jobs än med Tim Cook, även om det inte alltid är praktiskt möjligt: ibland måste man förstås fokusera på Tim Cook.

Månad för månad, under 2011, förekommer Tim Cook ensam först efter företrädarens bortgång. Björn förvånas över att Tim Cook inte nämns ensam under hela tiden han faktiskt var vd. Men eftersom det rör sig om en efterträdare är det ganska naturligt att man skriver att Tim Cook tar över efter Steve Jobs, och nämner båda ledarna.

Att Veckans Affärer inte alls nämner Tim Cook ensam, medan Dagens Industri gör det, kan förklaras utifrån tidningarnas olika redaktionella inriktning. Björn ser att Dagens Industri ofta rapporterar korthugget via telegram, medan Veckans Affärer inte gärna skriver om raka nyheter. De vill ha sammanhang och något som blickar framåt, och då blir det naturligtvis spretigare. Därför dras Steve Jobs ofta in i sammanhanget.

Vad är din syn på ledarskap, dels allmänt och dels som journalist? (Fråga 1)

Synen skiljer sig inte som privat och som journalist.

Det är viktigt att försöka inspirera medarbetare, och då måste man vara tydlig med vad man vill åstadkomma. På Veckans Affärer har man arbetat hårt med att formulera sin vision, och vad man vill åstadkomma. När man kan göra det på ett tydligt sätt skapas riktlinjer för de som jobbar, och dessutom en drivkraft.

Så det är viktigt som ledare att kommunicera visionen. Samtidigt är det också viktigt att själv vara en del av det som ska göras.

Det behövs inte alltid konsensus fullt ut. Det är bra om man är överens, och diskussioner längs vägen är bra, men i slutändan är bestämmer chefen inriktningen. Ledarens roll är att fatta beslutet, och kommunicera det tydligt internt och externt.

Är det här även den roll ledare får i er rapportering om andra ledare, i bolag i näringslivet? (Följdfråga)

Personligen tror Ulf att värderingsgrundat ledarskap blir allt viktigare. Att man verkligen kan kommunicera vad företaget står för, och vad man bidrar med för mervärde till konsumenterna. Kunder och medarbetare behöver ha något att förhålla sig till.

I vilken grad är en ledare viktig för ett företag? Hur syns det i media? (Fråga 2)

Ledaren är oerhört viktig. Att allt har blivit mer värderingsdrivet innebär att kunder och medarbetare behöver förhålla sig på ett personligt plan till det som företaget gör, och det görs via det som ledaren står för. På så vis blir chefen en symbol: det som utstrålas av ledaren blir sinnebilden av det företaget står för.

På vilket sätt blir det viktigare och viktigare?

Mer personliga krav ställs på det företaget gör, för att företaget får en tydligare ansvarsroll i samhället. Företag måste t.ex. arbeta med jämställdhet, hållbarhet och mångfald, för att få förtroende bland sina konsumenter och medarbetare.

Ledare förväntas också vara mer personligt ansvariga. Man kan inte som ledare gömma sig bakom policy, utan måste ta konsekvenser i högre utsträckning.

I vilken grad använder media ledare för att gestalta företag? (Fråga 3)

Man vill ha en berättelse: historier fångslar alltid läsare. Företaget bygger också en historia kring sin verksamhet.

Genomslagskraften blir större när man kan hänga upp det på något: det är inte bara en iPhone, utan en bit av historien om Apple och av Steve Jobs, som man bär med sig.

Det finns en risk i att knyta sig så hårt till en historia: om den inte är sann, eller om den plötsligt strider mot det man försöker förmedla, får organisationen ta det av mänskliga svagheter såväl som styrkor.

Är vissa ledare mer lämpliga att hänga upp historier på? På vilket sätt inverkar ledares egenskaper, i hur man rapporterar om dem? (Fråga 4)

Det är svårare att bygga en historia kring en person som inte sticker ut, så på gott och ont är det viktigt att man har en färgstark ledare.

Hur förhåller sig ledare i sin tur till journalister? Påverkar de rapporteringen? (Fråga 5)

Det kan kanske sägas föreligga en större förståelse och färdighet för en yngre generation vdar, som inser på ett annat sätt att de är viktiga symboler för företaget. Den äldre generationen ledare utstrålar istället att det viktiga är vad företaget gör och står för. Den yngre generationen är mer medveten om sin roll som ansiktet utåt och att vd förkroppsligar företaget.

Vi visar diagrammen och frågar efter reaktion. Vad är intressant? Är något förvånande? Stämmer detta med din bild av tidningarnas redaktionella inriktning? (Fråga 7)

Trenden förklaras kanske av att Jobs har suttit längre tid och varit mer delaktig i Apple. Jobs är en väldigt stor del av Apples ursprung och arv, och det är naturligt att man nämner hans namn.

Att Jobs fortsätter omskrivas under Cook-perioden beror på nog dels på att han hade så speciella egenskaper och att det finns så mycket historier runt honom, och dels på att han är så intimt förknippad med Apples utveckling de senaste åren i allmänhet.

Under 2011 syns att Steve Jobs, även om han är död eller inte sitter kvar som vd, ändå är en så viktig person för mytologiseringen av Apple, att han omnämns.

Det finns också en fördröjningseffekt: så nära inpå ledarskiftet har inte Tim Cook hunnit verka så mycket, och man vill inte bara se hans namn. Det här gäller särskilt på ett företag som Apple, för det tar lång tid att fasa ut en så central person som Steve Jobs. Så länge det bidrar till att göra berättelsen starkare vill man inte fasa ut honom.

Tror du att ledare söker rampljuset för sin egen skull, utöver organisationens? (Fråga 6)

Ulf menar att en god ledare bottnar i företagets berättelse och värderingar. Man kan använda företaget som ett fordon för att få ut den berättelse man tror på, men i den bästa av världar söker man inte rampljuset för sin egen vinning, utan som ett medel för få en bättre utväxling på det man gör på sitt företag, och genomslag för sådant som står i överensstämmelse med det man själv vill åstadkomma.

5. Analys

I detta avsnitt ges en översikt för hur våra resultat analyserats och vilka mönster som framkommit, dels i den kvantitativa förstudien (se 5.1) och dels i de kvalitativa intervjuerna (se 5.2).

5.1 Kvantitativ analys av ledarskapspersonifiering

I detta avsnitt redogörs för mönster som framkommit i den kvantitativa förstudien. Slutsatserna presenteras rättframt, och vi vill poängtera att det som presenteras här är exempel snarare än regelrätta slutsatser.

5.1.1 Ledarfaktorer: skillnader i rapporteringen beroende på vem som är vd

Diagram 1 nedan visar andelarna av alla artiklar på di.se och va.se som nämner Apple, som också nämner någon av ledarna.

Staplarna visar två perioder. Dels perioden med Steve Jobs som vd, och dels perioden med Tim Cook som vd. I motsvarande kalkylark (se avsnitt 4) är detta period 1 och 3.

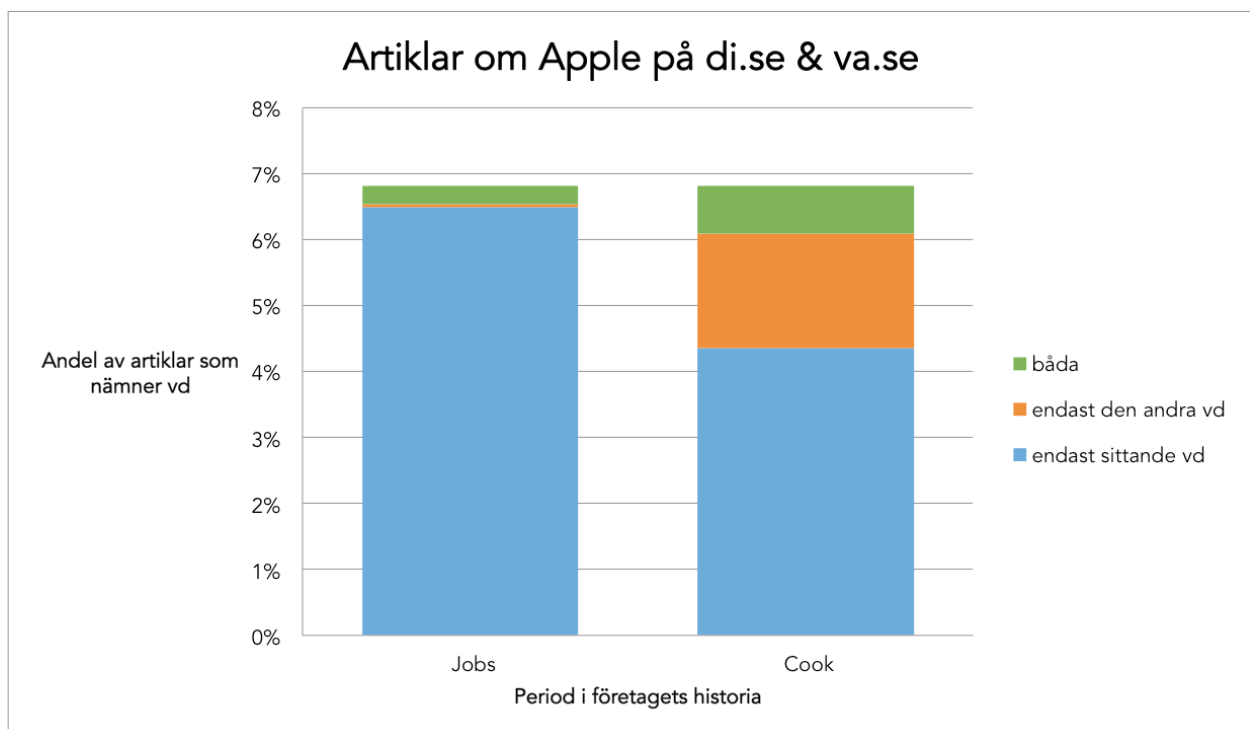


Diagram 1: Artiklar om Apple på di.se & va.se under respektive vds tid vid rodret

Observationen som görs utifrån dessa data visar på sådant som kan härröras till vem som är vd för Apple.

Om både Tim Cook och Steve Jobs räknas som vd så rapporteras det i princip lika mycket om vd. Detta motsvarar staplarnas totala höjd i respektive period. Det spelar alltså ingen roll vem som är vd för den totala graden av omnämningen. Vds roll i rapporteringen kanske är bestående.

Det rapporteras mindre om sittande vd när det är Tim Cook, än när det är Steve Jobs. Det framgår av att den blå arean i diagrammet blir mindre. Det tyder på att det spelar roll vem som är vd.

Här observeras en diskrepans, eller ett dilemma, mellan 1 och 2. När vi ser bara på sittande vd så spelar det roll, när vi ser på båda så spelar det ingen roll, sett till omnämningen totalt.

En möjlig förklaring som förenar dessa är följande modell: Någon mekanism som inte beror på ledaren gör att media behöver nämna en ledare i 7 % av artiklarna. Någon mekanism som beror på själva ledaren avgör sedan vilket namn som väljs.

Vidare analys visar ytterligare intressanta aspekter. Sittande vd nämns alltid mer än den andra vd, både i absoluta mått och relativt till icke-sittande vd. Vi ser det när vi jämför blå area mot orange. Sittande vd har något slags företräde när det väljs hur företaget ska personifieras.

Rapporteringen av ledarna tillsammans ökar i SJ jämfört med TC. Här är det grön area mot grön som jämförs. Det skulle kunna bero på skiftet: man skriver om båda samtidigt, genom till exempel jämförande av hur företaget går, ledarstilar, etc.

Steve Jobs nämns ensam oftare under Tim Cook-perioden, än Tim Cook nämns under Steve Jobs-perioden. Vi jämför orange area mot orange, och ser stor skillnad. Det kan bero på skiftet: uppenbart att en efterföljande vd inte nämns innan sin egen tid. Samtidigt handlar det om att Steve Jobs ensam förekommer i artiklar om Apple, och inte Tim Cook.

Här ser vi något intressant. I perioden med Steve Jobs som vd så är nästan alla artiklar om Tim Cook artiklar där även Steve Jobs nämns (jfr grön med orange) men i perioden med Tim Cook som vd finns det gott om artiklar som nämner Steve Jobs utan Tim Cook.

När vi ställer grön mot orange ser vi vad som kanske är någon sorts lagg, det vill säga Steve Jobs är fortfarande relevant trots att han inte längre är vid rodret. Det är en ledarfaktor i så fall. Det kan också vara ett mer aktivt val från journalisternas sida, alltså en journalistfaktor

Med bakgrund av materialet och analysen ovan så kan det inte förklaras om vd inte spelar någon roll. Ledarfaktorer verkar alltså ha betydelse.

5.1.2 Skillnader beroende på vem som är journalist

Här fortsätter analysen enligt modellen ovan, men med fokus på de enskilda nyhetsmedierna. Därigenom försöker vi utröna om det kan spela roll vem journalisten är, angående hur mycket det skrivs om ett företags ledare.

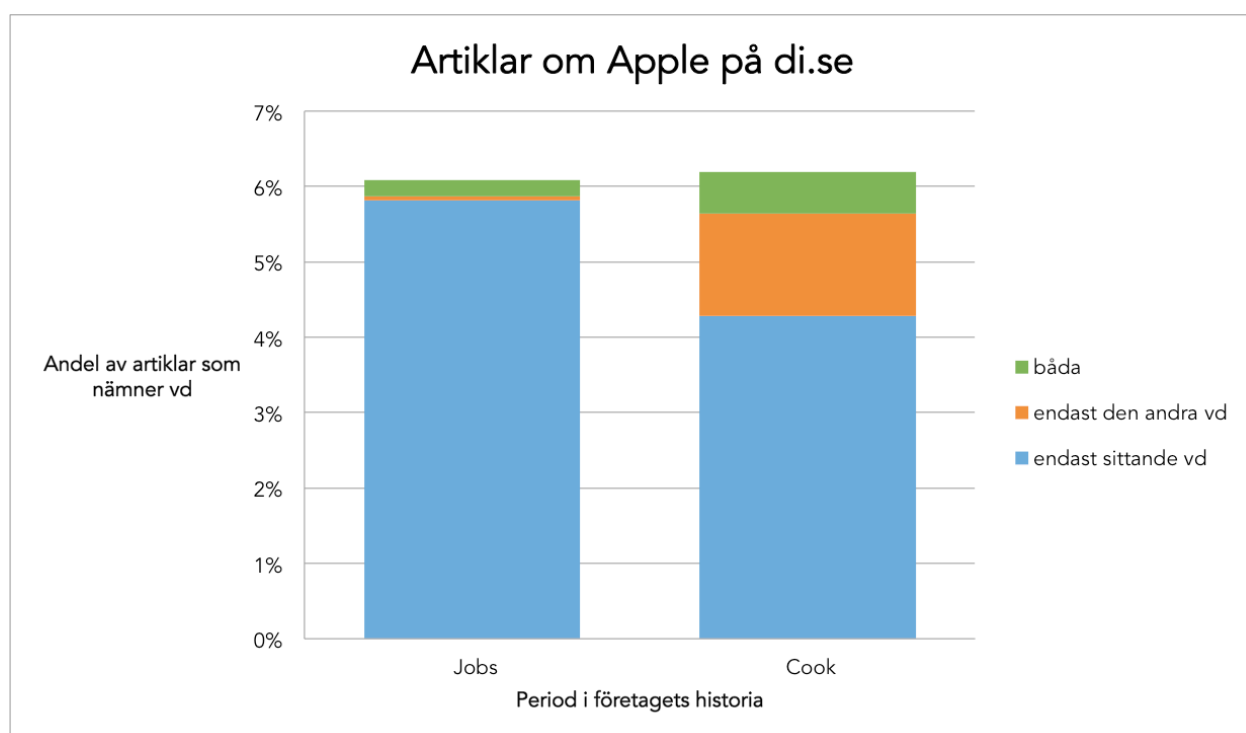


Diagram 2: Artiklar om Apple på di.se under respektive vds tid vid rodret

Dagens Industri följer samtliga mönster som gäller för den generella rapporteringen, det vill säga trenderna för de båda tidningarna kombinerat, som visats i avsnittet ovan.

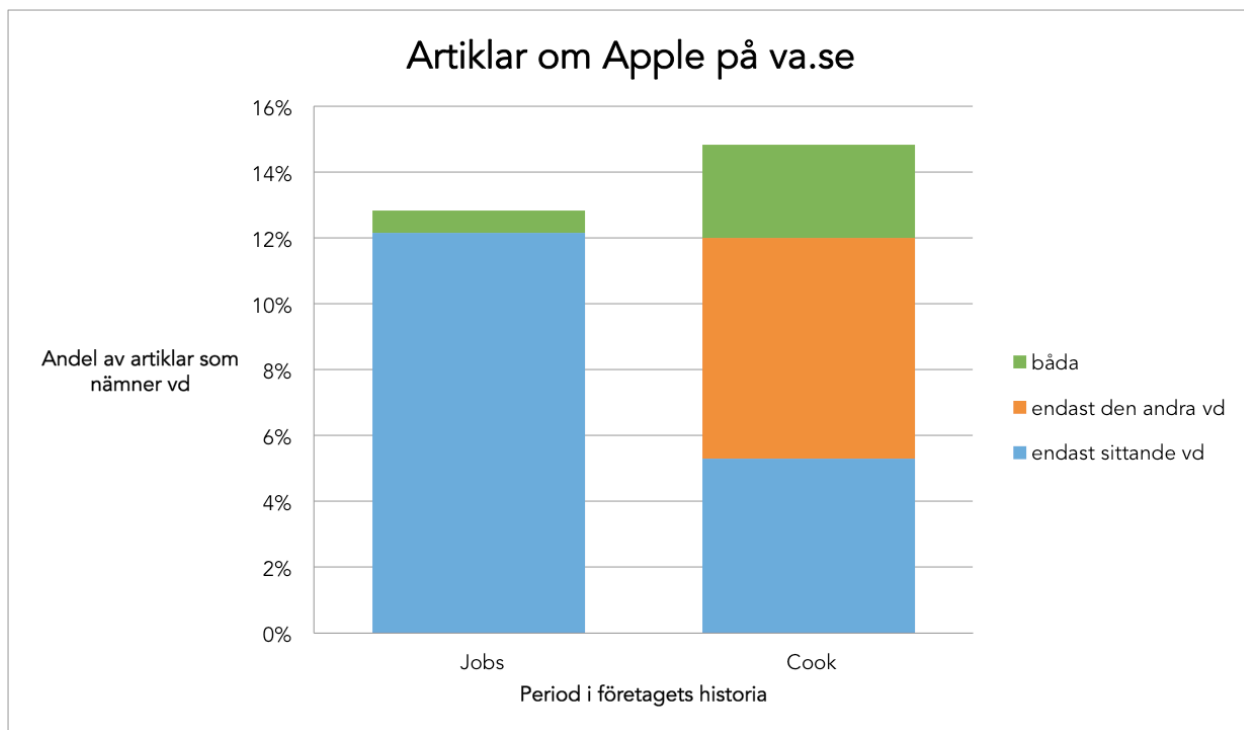


Diagram 3: Artiklar om Apple på va.se under respektive vds tid vid rodret

Veckans Affärer å andra sidan följer vissa mönster, men har även mönster som inte finns att hitta i den generella rapporteringen av företagsledarna. Vi ser till exempel att rapporteringen om ledaren överlag har ökat från period 1 till period 3.

Nedan följer en jämförelse av olika aspekter i de data vi tagit fram och presenterat ovan. Vi har strukturerat det genom att ställa olika rapporteringsfokus och olika tidsperioder mot varandra, för att försöka finna mönster som kan tala för eller emot de förklaringsmekanismer som presenterats.

Veckans Affärer ger sittande vd större betydelse när det är Steve Jobs som är vd än när det är Tim Cook som är vd. Det vill säga, sittande vd omnämns i Veckans Affärers artiklar mer under Steve Jobs tid än under Tim Cooks tid. Se blå mot blå. Det tyder på en tendens att hellre personifiera Apple via Steve Jobs än Tim Cook.

Vi ser alltså att tidningen spelar roll. Journalistfaktorer verkar ha betydelse.

5.1.3 Trender under övergångsperioden

För att styrka förslag (3) behöver vi se att det faktiskt skrivs mer vid ett vd-byte. Övergångsperioden under 2011 gör att det är oklart vem som egentligen är vd, därför studerar vi hela övergångsåret 2011 månad för månad. Vi kopplar det sedan till vad vi vet om Apples historia.

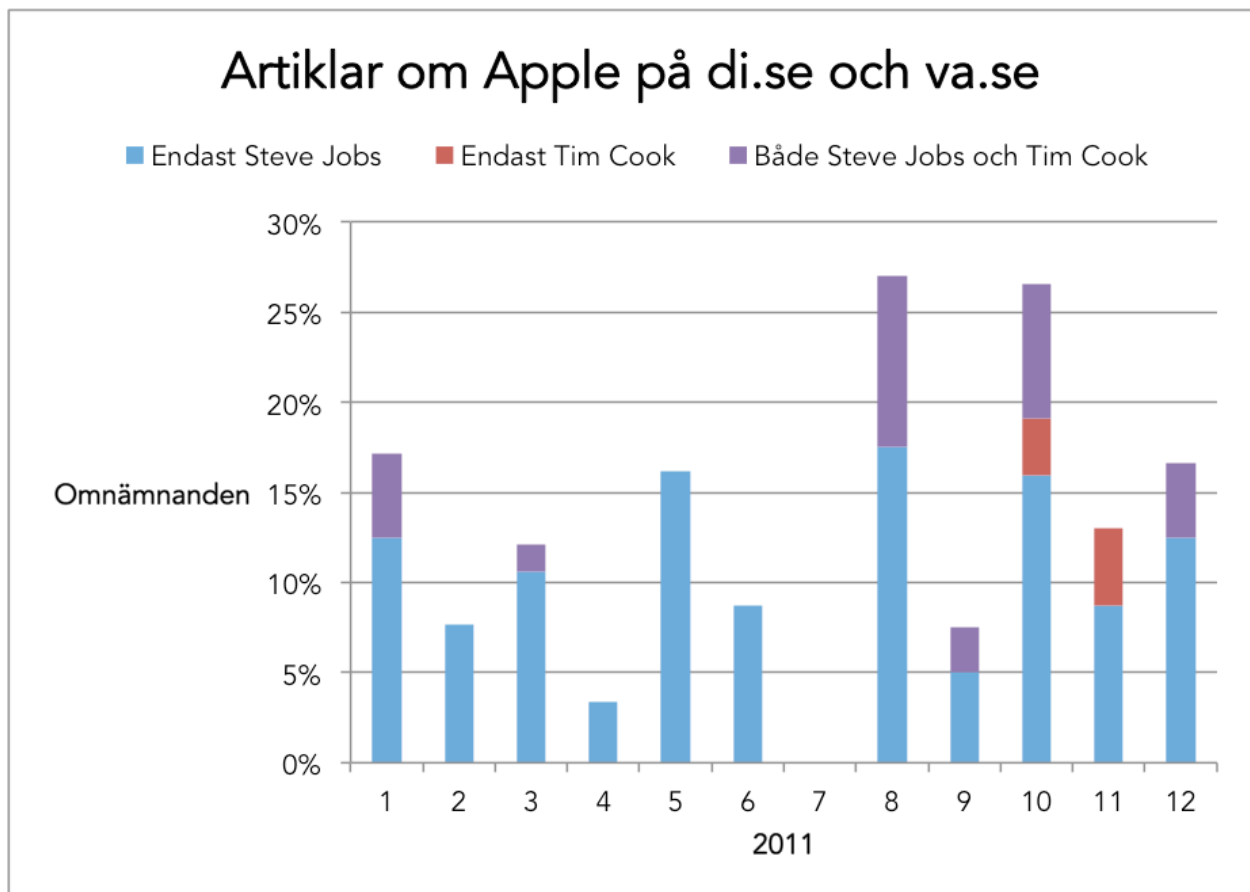


Diagram 4: Artiklar om Apple på di.se & va.se under övergångsperioden

I bilden ovan observerar vi ett antal saker. Bland annat att Tim Cook börjar omskrivas över huvud taget när han vikarierar för Steve Jobs i januari 2011. Sedan skrivs i princip ingenting om honom förrän nästa händelse, det vill säga när han officiellt tar över som vd.

Steve Jobs figurerar i media nästan konstant, trots sjukdom och frånvaro. Tim Cook, däremot, börjar inte skrivas om ensam (rött) förrän Steve Jobs gått bort. Samtliga månader omnämns Steve Jobs i fler artiklar än Tim Cook eller båda, men ändå i en minoritet av artiklar om Apple.

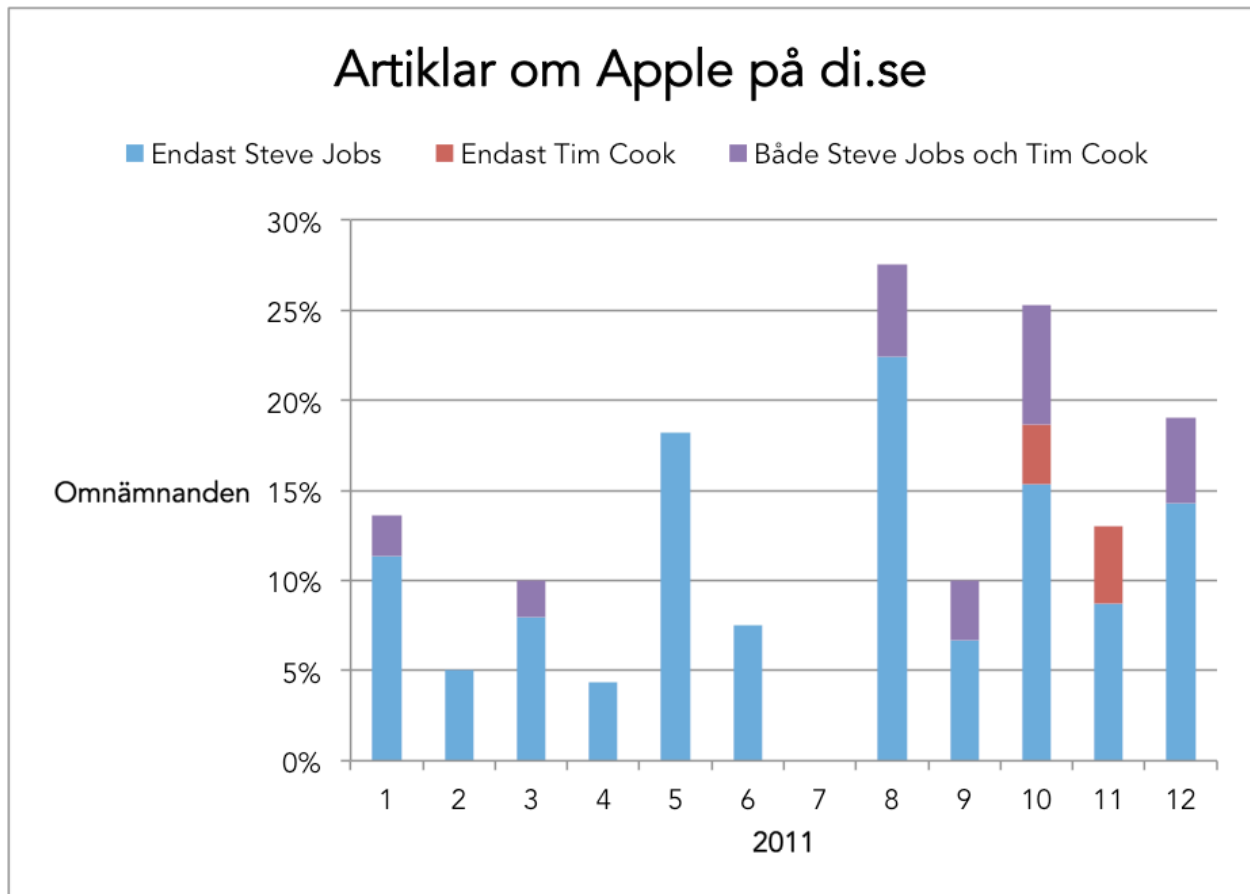


Diagram 5: Artiklar om Apple på di.se under övergångsperioden

Som tidigare följer Dagens Industri mönstret som visats för de båda tidningarna kombinerat. Observationerna kring bilden ovan är således i stort desamma som för diagram 4.

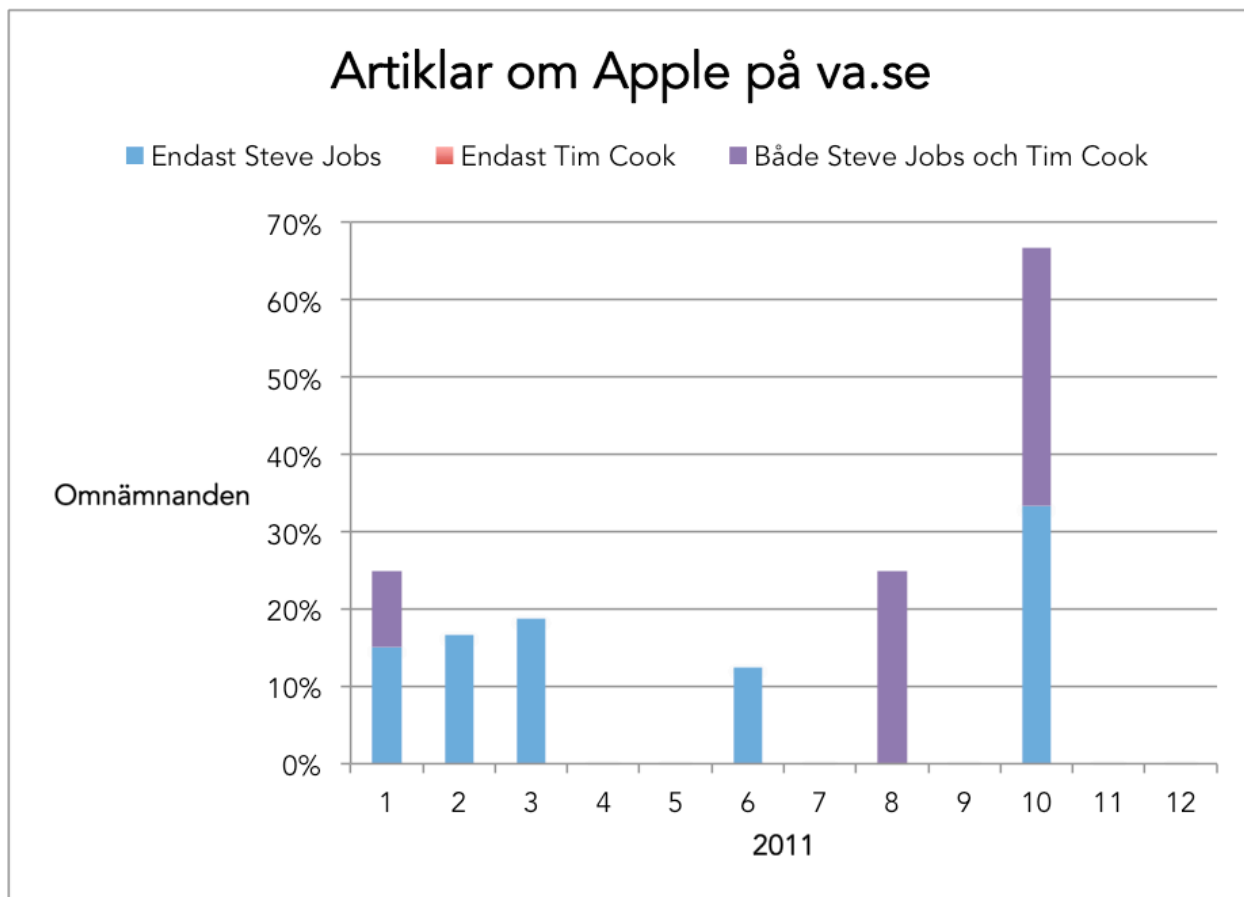


Diagram 6: Artiklar om Apple på va.se under övergångsperioden

Veckans Affärer följer inte riktigt samma mönster som Dagens Industri eller den gemensamma trenden. Här ser vi att Veckans Affärer som tidigare är mer inne på Steve Jobs än Tim Cook. Tim Cook nämns inte ensam över huvud taget under 2011. Rapporteringen kring ledarna koncentreras till de viktiga händelserna i januari, augusti och oktober.

5.1.4 Sammanfattning av slutsatser

Vi ser till att börja med en kvantitativ skillnad i rapporteringen beroende på vem som är vd, Vidare spelar det olika stor roll vem som är vd för olika journalister på olika tidningar, så det ser också ut att spela också roll vem som är journalist. Preliminärt kan vi därmed konstatera att både mekanismer som bygger på ledar- och journalistfaktorer har visst kvantitativt stöd. Båda typerna av mekanismer bör därför undersökas närmare i den kvalitativa delen.

Vi har tagit fram vissa frågeställningar ur vår kvantitativa analys, som vi senare dryftar med journalister på Veckans Affärer.

Dessa berör skillnaden i total och individuell ledarrapportering mellan de två valda perioderna, och vidare att Steve Jobs i någon mån tycks leva kvar på Apple. Frågeställningarna berör även att Tim Cook inte nämns ensam förrän Steve Jobs gått bort, trots att Cook sedan en tid tillbaka varit företagets officiella vd. Slutligen lyfter vi frågor kring att Veckans Affärer ibland uppvisar mönster som inte syns i de aggregerade diagrammen, till exempel att total fokus på företagets ledare ökar mellan perioderna i fallet Veckans Affärer, medan det förblir oförändrat i den gemensamma trenden.

5.2 Kvalitativ analys

Nedan följer en analys kring de fem angivna förklaringsmekanismerna, baserat på de svar vi fått genom våra intervjuer med journalister. Vi hänvisar till intervjusvar i avsnitt 4.2 för att ge exempel på hur slutsatser dragits.

5.2.1 Igenkännande och stöd för mekanismerna

Till att börja med finner vi tydligt igenkännande för mekanism 1 i fallstudien. Våra intervjuobjekt har uttryckligen sagt att det gör saker lättare om det finns en individ att hänga upp ett företags framgång eller icke framgång på.

Det är alltid lättare att säga att exempelvis Microsoft går bra pga. Bill Gates, snarare än att bara prata om företaget. Därför kan man tänka sig att media kanske överdriver vikten av ledarskap... (Björn, s. 30)

Även mekanism 2 finner vi igenkännande för. Det har i vårt fall inte handlat om försäljning av tidningar, utan snarare om klick på webbartiklar - ledarfokus genererar fler klick. Vi noterar att efterfrågan på personligt drama ur journalisternas synvinkel presenteras som någonting som stammar ur läsarnas preferenser, men i förlängningen innebär läsarnas efterfrågan naturligtvis merförsäljning, och bottnar därför i medieaktörernas ekonomiska logik.

... mycket drama i Steve Jobs personliga framgångshistoria: han blev utmanövrerad och kom tillbaka. Även detta blir en väldigt bra story. (Per-Olof, s. 27)

Ifall en nyhet om Apple skrivs utan person eller bild, kan det tänkas gå halvbra. Utan att överdriva ledarens betydelse, kan man trycka på rätt saker för att artikeln ska gå bättre. Ifall man istället för "Apple lanserar ny produkt" skriver "Tim Cook lanserar ny produkt" kan man tydligt se värdet av att koppla nyheten till en person. (Björn, s. 30)

Det är svårare att bygga en historia kring en person som inte sticker ut, så på gott och ont är det viktigt att man har en färgstark ledare... Genomslagskraften blir större när man kan hänga upp det på något: det är inte bara en iPhone, utan en bit av historien om Apple och av Steve Jobs, som man bär med sig. (Ulf, s. 34)

Mekanism 3 möts inte direkt av igenkännande. Vi finner att vi inte lyckas testa igenkännandet för denna mekanism, givet förutsättningarna i vårt arbete. Det tycks som att många olika saker spelar in när det rapporteras om just ett ledarskifte. Det kan röra sig om att föregångaren gått bort, blivit avskedad, sagt upp sig, eller liknande uppseendeväckande händelse. Att peka på skiftet i sig enskilt, är inte något vi kan göra i denna fallstudie.

Gällande mekanism 4 och 5 är våra resultat ofullständiga. Till att börja med kan vi med någon visshet säga att journalister känner igen bilden av att ledare medvetet kultiverar sin bild i pressen, och därmed tvingar fram personifiering.

När man pratar om eller med börs-vmr syns detta tydligt, bara i hur mycket tid vdr lägger på att kommunicera med marknaden och media eller analytiker. Det har ökat dramatiskt. (Per-Olof, s. 26)

Det är viktigare idag att kunna kommunicera och att fungera medialt, gå igenom rutan, och att få ut budskapet. (Per-Olof, s. 26)

Dock är både mekanism 4 och 5 mer långtgående i att diskutera varför ledare betar sig så. Intervjuerna ger inget svar på huruvida ledare personifierar sig för att styra organisationen, eller för sitt eget personliga varumärkes skull. Avseende mekanism 5 kan vi möjligtvis säga att detta slags profilering är tänkbart. Vi har erhållit vissa indikationer på att ledare kan bli kändisar för sin egen berömdhets skull, samtidigt som intervjuobjektet tar avstånd från denna strategi, och menar att det inte är effektivt.

5.2.2 En föreslagen ny mekanism

Under våra intervjuer dök det vidare upp en ytterligare mekanism. De journalister vi intervjuade tog på eget initiativ upp tänkbara förklaringar till varför de skriver om vissa saker och på ett visst sätt, och bland dem återfanns en som vi inte sett i tidigare forskning.

Därför presenterar vi *Mekanism 6*: Fokus på ledaren efterfrågas av börsen. Till stöd för denna nya mekanism har vi hört våra intervjuobjekt framföra en övertygelse på börsens ledarskapsfokus. Stora börsnoterade bolag har många intressenter som vill veta vad som händer i bolaget och hur det går för bolaget. Ett fokus på ledaren kan underlätta informationshanteringen för dessa intressenter och således efterfrågas ledarskapsfokus av börsen.

Den stora börspåverkan som vd-händelser har förstärker vikten av vd för Veckans Affärer, eftersom läsekretsen för en affärstidning ju är intresserad av börsen. (Per-Olof, s. 27)

Journalister presenterar därmed en mekanism som har likheter med mekanism 2: börsens ledarskapsdrivna format efterfrågas av läsare, och säljer därför tidningar. Media konstruerar därvidlag ledarskap för att hålla sig relevanta, för de läsare som är intresserade av börsen. Skillnaden mot mekanism 2 består i att det inte är fråga om att läsarnas egen inneboende efterfrågan på personligt drama driver personifiering, utan snarare att läsarna efterfrågar vd-fokus i en strävan att hålla sig aktuella med börsens logik.

6. Diskussion

6.1 Sammanfattade slutsatser

Vi har i vår fallstudie funnit att vissa konstruktionsmekanismer från tidigare forskning möter igenkännande på redaktionen, i det specifika fallet Veckans Affärer/Apple Inc.

En sekundär slutsats är att såväl s.k. journalistfaktorer som ledarfaktorer spelar roll i konstruktionen av ledarskap, vilket först visade sig i vår kvantitativa förstudie, och därefter bekräftades i de kvalitativa intervjuerna.

Olika mekanismer för medial konstruktion av ledarskap har funnits i tidigare forskning. I samtal med journalister på Veckans Affärer finner vi igenkännande för flera av förklaringsmekanismerna. Närmare bestämt ger samtalen på redaktionen stöd för idén om att personifiering av vd underlättar journalisters arbete (och säljer tidningar), att personliga dramer efterfrågas av läsare, samt att vd på börsbolag medvetet kultiverar sitt personliga *parallelljag*.

Andra mekanismer har inte känts igen av journalisterna i vår fallstudie, och vi kan därför inte påstå något om dessa. Vi ser inget igenkännande för förklaringen att journalister personifierar vd med baktanken att skapa fler nyheter vid t.ex. vd-byte.

En ny föreslagen mekanism har slutligen tillkommit, nämligen börsens efterfrågan som driver både journalister och läsare att tillmötesgå ett vd-drivet format.

6.2 Alternativa förklaringar och andra hänsynstaganden

Det är viktigt att ta hänsyn till andra möjliga förklaringar, än de som våra resultat gett indikation på. En första sådan möjlig förklaring är en sorts efterföljareffekt: föregångare fortsätter figurera i media, men efterträdare syns inte innan tillträdet. Detta är givetvis väldigt logiskt, eftersom det är ovisst vem som ska efterträda men det står klart vem som var företrädare. Det är likväl intressant, eftersom det återspeglas i medierapporteringen av de båda och det hjälper delvis till att förklara varför rapporteringen ser ut som den gör.

Därutöver ska det självklart inte glömmas att Steve Jobs de facto inte bara var företagets ledare utan även dess grundare, vilket kan förklara skillnader utöver hans roll som vd.

Inget av dessa alternativ kullkastar dock våra resultat. Den kvalitativa analysen kompletterar våra relativt kvantitativa slutsatser, med en tydlig avstämning av vad som möter igenkännande hos journalisterna.

Den här uppsatsen undersöker journalisternas bild av verkligheten, och söker journalisternas igenkännande för sitt eget bidrag till konstruktionen av ledarskap. Det är viktigt att komma ihåg att medias självbild här påverkar våra resultat: tidigare forskning finner snarast att media ser sig som mindre delaktiga i konstruktionen än de faktiskt är (Petrelus Karlberg, 2015, personlig kommunikation). Vår studie tar här en annan utgångspunkt, vilket är en styrka i uppsatsen: att låta redaktionens röst bli hörd innebär ett bidrag till det akademiska samtalet.

6.3 Påverkan

Det är självklart av stort intresse att många av de förklaringsmekanismer vi tog med oss i början av arbetet fann stöd hos journalister. Vad som är kanske ännu mer intressant och som vi initialt inte hade förväntat oss är att de journalister vi pratade med tog upp ytterligare förklaringar, som vi inte hittat något om i teorin. Detta, anser vi, gör att vårt arbete inte bara går djupare på ett relativt utforskat område, utan också tillför området nytt material, nya teorier. Att på det sättet kunna bidra till forskningsområdet är något vi är väldigt glada över.

6.4 Framtida arbete

Vi som författare är nöjda med uppsatsen, särskilt då vi anser att viss ny information på området kommit till dager. Samtidigt innebär den begränsade omfattningen, som hör till en kandidatuppsats format, att många uppenbara möjligheter för vidare forskning i framtiden synliggörs.

Ett nästintill uppenbart utvecklingsområde är att ta detta angreppssätt från en fallstudie i riktning mot en verklig genomgång av fältet. Samma metodik kan prövas på fler redaktioner, och fler företag som subjekt. Detta skulle gärna kunna ta en komparativ inriktning, där olika tidskrifters igenkännande för olika respektive förklaringsmekanismer kartläggs.

Ett andra spår är att utveckla ett mer sammanhängande teoretiskt ramverk på området, och däri bland annat ta fasta på det igenkännande som finns på redaktionen. Vårt arbete tar ett första steg i och med kategoriseringen av de mekanismer som tagits upp i tidigare forskning. Vi menar

därmed att mycket arbete återstår innan en lista över tänkbara mekanismer är i närheten av fullständig, även om uppdelningen på ledarfaktorer och journalistfaktorer är ett bra exempel på hur landskapet av olika förklaringsmekanismer kan hanteras. Vi vill därigenom öppna dörren för att formalisera en ny och för vår tid nödvändig teori om konstruktionen av ledarskap i media.

Källförteckning

- Alvesson, 2003. *Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane*. Human Relations, 56(12), pp. 1435–1459.
- Bligh, 2011. *Romancing leadership: Past, present, and future*. The Leadership Quarterly, 22 (2011), pp. 1058–1077.
- Bryman & Bell, 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Garsten, 1994. *Apple World*. Ph. D. Handelshögskolan i Stockholm.
- Kantola, 2014. *Mediatization of Power: Corporate CEOs in Flexible Capitalism*. Nordicom Review 35 (2014) 2, pp. 29-41.
- Khurana, 2004. *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*.
- Lashinsky, 2012. *Inside Apple*. New York: Hachette.
- Meindl, 1985. *The Romance of Leadership*. Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 1 (Mar., 1985), pp. 78-102.
- Pallas, 2013. *Corporate media work and micro-dynamics of mediatization*. European Journal of Communication 28(4), pp. 420–435.
- Petrelus Karlberg, 2008. *Den Medialiserade Direktören*. Ph. D. Handelshögskolan i Stockholm.
- Pfeffer, 1977. *The Ambiguity of Leadership*. The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 1 (Jan., 1977), pp. 104-112.
- Schulz, 2004. *Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept*. European Journal of Communication, Vol 19(1): pp. 87–101.
- SFS 2005. *Aktiebolagslag SFS 2005:551*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- Wade, 2008. *Star CEOs: Benefit of Burden?* Organizational Dynamics, Vol. 37, No. 2, pp. 203–210

Bilaga 1: Intervjufrågor till intervjuer med journalister

Frågor

1. Vad är din syn på ledarskap, dels allmänt och dels som journalist?
2. I vilken grad är en ledare viktig för ett företag? Hur syns det i media?
3. I vilken grad använder media ledare för att gestalta företag?
4. På vilket sätt inverkar ledares egenskaper, i hur det rapporteras om dem?
5. Hur förhåller sig ledare i sin tur till journalister?
6. Tror du att ledare söker rampljuset för sin egen skull, utöver organisationens?
7. Vi visar diagrammen och frågar efter reaktion. Vad är intressant? Är något förvånande? Stämmer detta med din bild av tidningarnas redaktionella inriktning?

I förekommande fall följer vi upp vissa av frågorna med "Till vilken grad gäller ditt svar även för Tim Cook och Steve Jobs ledarskap på Apple?" Intervjuobjekten leds därmed till att koncentrera sig på Apple i sina val av exempel, vilket ger oss specifik information till fallstudien.

Respondenter

Björn Wallenberg, Webbredaktör, Veckans Affärer

Per-Olof Lindsten, Redaktör, Veckans Affärer

Ulf Skarin, Chefredaktör, Veckans Affärer