



Examensarbete, 15 hp, för
Kandidatexamen i företagsekonomi: Bank och Finans
VT 2016

Framställningen av ledarskapet inom bank- och finansväsendet

- Medialt, sett kring den finansiella krisen 2008

Linus Berggren och Emma Sahlin

Sektionen för hälsa och samhälle

Högskolan Kristianstad | www.hkr.se

Författare/Author

Linus Berggren, 920113

Emma Sahlin, 910903

Titel/Title

Framställningen av ledarskapet inom bank- och finansväsendet
- Medialt, sett kring den finansiella krisen 2008

Handledare/Supervisor

Johan Alvehus

Examinator/Examiner

Håkan Jankensgård

Ämnesord/Keywords

Finansiella krisen 2008, ledarskap, ledarskapsstilar, förändring, kriser, kommunikation.

Abstract

The concept of leadership has long existed in our society where leaders have been praised for their successes and criticized for their misfortunes. Banking and finance today face major challenges as well as tougher media coverage. The financial crisis of 2008 had an impact not only on the banking and finance sector, but the wider business community. The leader became the center of attention during this period in which we in our study has examined whether the medial exposition of leadership within the banking and financial sector speaking about the financial crisis in 2008 has changed. The study indicates that leadership during a crisis changes and that the medial exposition in the years that have been treated has changed. Before the financial crisis a more general leadership learning where discussed, unlike during and after the crisis, when it was more discussed how to exercise a leadership during and after a crisis. As empirical evidence has articles from "Dagens Industri" been used, which is considered to be a highly credible source within the business community. A distinction has been made in terms of only three months of each year have been used in the collection of empirical data. The thesis is qualitative with a positivistic interpretation and with a deductive approach.

Keywords: Financial crisis in 2008, leadership, leadership styles, change, crises, communication.

Sammanfattning

Begreppet ledarskap har länge existerat i vårt samhälle där ledare har blivit hyllade för sina framgångar och kritiserade för sina motgångar. Bank- och finansväsendet idag ställs inför stora utmaningar samt en hårdare medial bevakning. Den finansiella krisen 2008 kom att påverka inte bara bank- och finansväsendet utan näringslivet i stort. Ledarskapet kom att sättas i fokus under denna period och vi har i vår studie undersökt hur den mediala framställningen av ledarskapet har förändrats inom bank- och finansväsendet. Detta sett utifrån den finansiella krisen 2008. Studien indikerar att ledarskap under kris förändras och att den mediala framställningen under de år som har behandlats har förändrats. Innan den finansiella krisen diskuterades en mer allmän ledarskapslära, till skillnad från under och efter krisen då det mer diskuterats hur man ska utöva ett ledarskap under och efter en kris. Som empiri har artiklar ur Dagens Industri använts, vilken anses vara en högst trovärdig källa inom näringslivet. En avgränsning har gjorts i form av att enbart var fjärde månad har använts vid insamlandet av empiri. Uppsatsen är kvalitativ med en positivistisk tolkning tillsammans med en deduktiv ansats.

Nyckelord: Finansiella krisen 2008, ledarskap, ledarskapsstilar, förändring, kriser, kommunikation.

Förord

Vi har sedan vårt först år på ekonomprogrammet med inriktning bank och finans vid Högskolan Kristianstad haft ett brinnande intresse för begreppet ledarskap vilket gjorde det till en självklarhet att behandla ämnet utifrån vår inriktning. Ledarskap är ett ämne som ligger rätt i tiden och berör många i dagens samhälles vardag.

Vi har arbetat ihop sedan vårt första arbete på Högskolan Kristianstad vilket nu under denna uppsats visat sig vara till stor fördel. Samarbete och förmågan att kunna ge varandra kritik har varit nyckeln till ett lyckat arbete. Först och främst vill vi tacka samtliga föreläsare vi haft under årens gång på Högskolan Kristianstad, detta arbete hade inte kunnat genomföras i början av vår utbildning och ni ligger således till stor grund för vårt arbete. Vidare vill vi speciellt tacka vår handledare Johan Alvehus som äter, andas och drömmer ledarskap vilket har varit en stor trygghet och inspiration i vårt arbete. Johans förmåga att alltid bidra med konstruktiv kritik har varit guld värt.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer och vänner som under hela uppsatsens gång har haft förståelse för den tid vi har lagt ner och för den feedback som många har bidragit med.

Ett stort tack till er alla!

Kristianstad, maj 2016

Linus Berggren

Emma Sahlin

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	8
1.1 PROBLEMBAKGRUND	8
1.2 PROBLEMATISERING	10
1.3 PROBLEMFORMULERING	11
1.4 SYFTE.....	11
1.5 DISPOSITION	12
2. TEORI	13
2.1 INLEDNING – TEORIER KRING LEDARSKAP	13
2.2 FÖRÄNDRINGAR INOM ORGANISATIONER.....	13
2.3 LEDARSKAPET	14
2.3.1 <i>Ledarskap under påfrestande förhållanden</i>	14
2.3.2 <i>Olika typer av ledarskap – Direkt och indirekt ledarskap</i>	16
2.4 LEDARSKAPSSNILAR	17
2.4.1 <i>Transformatoriskt ledarskap</i>	17
2.4.2 <i>Karismatiskt ledarskap</i>	18
2.4.3 <i>Transaktionellt ledarskap</i>	20
2.4.4 <i>Situationsanpassat ledarskap</i>	20
2.5 SAMMANFATTNING AV TEORI	24
3. METOD	25
3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÅTT	25
3.2 TEORETISK REFERENSRAM	26
3.3 FORSKNINGSMETODENS UTGÅNGSPUNKT	26
3.4 ANSATS.....	28
3.5 STUDIENS METODVAL	28
3.6 ANALYSMETOD.....	30
3.7 DATAINSAMLING.....	30
3.8 URVAL.....	31
4. ANALYS	32
4.1 DEN FINANSIELLA KRISEN 2008 OCH DET MEDIALA PERSPEKTIVET	32
4.2 FRAMSTÄLLNING AV LEDARSKAPET INOM BANK- OCH FINANSVÄSENDET FÖRE DEN FINANSIELLA KRISEN 2008.....	32

4.3 FRAMSTÄLLNING AV LEDARSKAPET INOM BANK- OCH FINANSVÄSENDET UNDER ÅR 2008.....	41
4.4 FRAMSTÄLLNING AV LEDARSKAPET INOM BANK- OCH FINANSVÄSENDET EFTER DEN FINANSIELLA KRISEN 2008.....	47
5. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	52
5.1 DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	52
5.2 IMPLIKATIONER	55
5.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	56
LITTERATURFÖRTECKNING	58

Figurförteckning

FIGUR 1. HERSEY-BLANCHARDS SITUATIONSANPASSADE LEDARSKAPSMODELL.....	22
--	----

1. Inledning

- Följande kapitel förklarar bakgrunden till uppsatsen. Vidare presenteras problemdiskussion, problemformulering samt syfte. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Problembakgrund

Begreppet ledarskap har existerat länge i vårt samhälle. Ledarskap betecknas som något kraftfullt, där dynamiska individer har lyckats skapa ett vinnande koncept som gett avtryck i vårt samhälle. Mycket av detta kan vi hitta i historien genom politiska, religiösa och samhällsrelaterade händelser där ledare blivit hyllade för sin framgång eller blivit kritiserade för sina handlingar. Dessa har skapat viktiga avtryck i vår historia, även om vi många gånger saknar en djupare förståelse för hela händelsen och huruvida ledarskapet i fråga har varit av betydelse. Den stora fascinationen gällande begreppet ledarskap kan bero på att det kan ses som en mystisk process och att det är något som berör alla människor i vårt samhälle på något sätt (Yukl, 2013).

Frågan är varför just ett antal ledare har kommit att inspirera med en viss typ av glöd, engagemang och kunnat bygga framgångsrika samhällen eller hur vanliga individer kunnat nå en högre position av makt? Hur har dessa ledare i sin tur plötsligt störtats trots sin starka maktposition eller stora framgångar? Begreppet ledarskap har länge varit ett begrepp där frågorna och spekulationerna är många. Forskning kring ledarskap påbörjades först på 1920-talet där mycket av den forskning som gjorts har behandlat hur pass avgörande ett effektivt ledarskap är. Forskare har haft som mål att upptäcka karaktärsdrag, förmågor, beteenden, samt aspekter på situationer kring hur väl en ledare kan påverka sina följare och uppnå uppsatta mål (Yukl, 2013).

Enligt Grint (2010) och frågan gällande vad ledarskap egentligen är så beskriver han det som att trots nästan tretusen år av funderingar och över ett sekel av akademisk forskning inom ämnet ledarskap verkar vi inte ha skapat oss någon större förståelse kring vad som är det mest grundläggande inom ämnet. För att

inte tala om huruvida ledarskap kan läras ut och om dess effekt kan mätas och förutspås. Detta kan inte bero på bristande intresse eller litteratur inom ämnet då antalet böcker på marknaden har ökat vilket också visar att det inom kort kommer att finnas än mer forskning att tillgå kring ämnet. Man kan tro att en ökad tillgång av kunskap inom ämnet kommer öka vår förståelse, dock tros det snarare att vi endast skapar en större skillnad i vår tolkning samt att vi inte kommer närmare en definiering av begreppet ledarskap. Ledarskapet är traditionellt relaterat till en bestämd position inom en organisation, formel eller icke formel (Grint, 2010).

Yukl (2013) lyfter fram vad Mulder & Stemerding (1963) skriver kring ledarskap, där det går det att utläsa att det är troligt att ledarskapet förändras när olika branscher ställs inför svåra situationer som t.ex. en finansiell kris. Vidare antyder Mulder & Stemerding (1963) att följarna förväntar sig att ledaren ska bli mer bestämd i sitt utövande samt ge tydligare direktiv och våga fatta helt avgörande beslut. Ledarens roll inom en organisation har debatterats tidigare.

Sommaren 2007 sattes ledarskapet inom bank- och finansväsendet på prov då de första tecknen på att en större finansiell kris var på ingång syntes. Det inleddes på den amerikanska bostadsmarknaden, men spred sig snabbt över världen. Bolåneinstitutet hade sålt vidare subprimelån som värdepapper till banker och övriga aktörer på den finansiella marknaden utanför USA. Köparna i fråga såg framemot framtida vinster, vilket istället kom att bli stora förluster. Centralbanker i flertalet länder fick genomföra akuta åtgärder för att slussa in mer pengar i det finansiella systemet och sänka styrräntorna. Företag som inom finanssektorn ansetts som starka aktörer på marknaden och omöjliga att rubba började falla under år 2008 och regeringar och centralbanker genomförde större åtgärder för att upprätthålla förtroendet för bankväsendet (Rosén, 2008).

Det moderna samhället är sårbart, där vi dagligen i media möts av nyheter om krisartade händelser. Dessa krisartade händelser måste hanteras där ledarskapet i dessa situationer blir av yttersta vikt då stora materiella värden står på spel

(Jönsson & Strannegård, 2014). Sveriges f.d. statsminister Fredrik Reinfeldt har beskrivit mediadrevet som "den enda form av dödsstraff vi har kvar i Sverige" som "dödar något i själen". Ett mediedrev sprids över hela Sverige, i snabb takt via socialmedier och sparas för alltid på internet. Den utsatte förblir stämplad enligt medias tolkning i samhällets ögon (Dagens juridik, 2015).

1.2 Problematisering

Svenska bankföreningen anser att hela bank- och finanssektorn i dagens läge känner av ett kraftigt förändringstryck. Detta har till stor del att göra med att etablerade företag idag har expanderat sina verksamheter samtidigt som många nya aktörer tillkommit och etablerat sig på marknaden. I takt med att dagens teknik ständigt utvecklas har det blivit lättare för individen att finna information på egen hand vilket resulterat i att det har utvecklats ett större intresse när det kommer till vetenskapen kring företag och dess inre organisatoriska kärna (Svenska Bankföreningen, 2014). Frågan är om den ökade tillgången på information kan ha påverkat framställningarna av ledarskapet inom bank- och finanssektorn och har dessa framställningar av ledarskapet förändrats till följd av den finansiella krisen 2008.

Oberoende och fria medier har en avgörande betydelse för att ett samhälle ska fungera. Journalistik bygger på att man ska granska och titta på felaktigheter men frågan är vad som händer när media är både åklagare och domare? Idag ökar den mediala bevakningen av organisationers verksamhet och ledarskap där man ser att mycket av den journalistik som förs handlar mer om att utkräva ansvar av ledare i form av att man argumenterar för deras avgång snare än att problematisera och analysera händelser inom verksamheten. Den ökade medialiseringen kan komma att påverka ledare till att undvika att fatta beslut eller vidta åtgärder som inte är anpassade utefter den mediala bilden. Frågor som rör moral eller ansvar saknar ofta självklara svar men när media ges tolkningsföreträde kan lätt denna typ av frågor få självklara svar. Forskning som har gjorts visar inte bara att media ändrar allmänhetens uppfattning utan kan

även ändra ledarnas egen uppfattning. Ledaren ifråga kan få känslan av att denne inte kan förklara sig på ett korrekt sätt utan anpassar sitt budskap utifrån den mediala bilden. Den mediala utvecklingen kan komma att påverka våra ledare att anpassa sitt ledarskap utefter media istället för att anpassa det utifrån verksamhetens bästa (Dagens media, 2013).

Finanskrisen 2008 påstås vara den värsta sedan "The Great Depression" och kom att påverka livssituationen för både enskilda individer och näringslivsverksamheter runt om i världen både på lokal och global nivå (Haddon, Loughlin, & McNally, 2015). Det finns delade meningar om finanskrisens bakomliggande faktor där bl.a. de amerikanska bolånen ses som en utlösande faktor, men även bristen på just ledarskap. Alltför ofta i organisationer idag förväntas en typ av ledarskap som ska fungera i olika typer situationer men Haddon et al. (2015) menar att det inte finns en typ av ledarskap som passar till alla typer av situationer som kan uppkomma inom en verksamhet.

Studier visar enligt Haddon et al. (2015) att det inte finns en prototyp av det "perfekta ledarskapet" utan ledarskapet i sig måste sättas i relation till den aktuella situationen som råder, vilket kommer att bli allt mer viktigt inom affärsvärlden då den utvecklas och efterfrågan på nya möjligheter förändras. Intresset för vetenskap inom just ledarskap under kriser har ökat där studier har visat att olika typer av förväntningar kring ledarskapet krävs under kris och icke-kris situationer (Haddon, Loughlin, & McNally, 2015).

1.3 Problemformulering

Har den mediala framställningen av ledarskapet inom bank- och finansväsendet förändrats kring den finansiella krisen 2008 och om så är fallet, på vilket sätt?

1.4 Syfte

Studien har till syfte att fånga den mediala framställningen av ledarskapet inom bank- och finansväsendet sett strax före, under samt efter den finansiella kris som

drabbade världen år 2008 för att därmed se om ledarskapet presenterats på olika sätt kring denna period.

1.5 Disposition

I det inledande kapitlet beskrivs problembakgrunden till uppsatsen. Vidare presenteras en problemdiskussion samt uppsatsens problemformulering och själva syftet vilket uppsatsen bygger på. Efter det inledande kapitlet presenteras uppsatsens teorikapitel med en kortfattad bakgrund till ledarskapet samt flertalet teorier gällande olika ledarskapsstilar. Slutligen presenteras en sammanfattning av teoridelen där vi sammanställer det som lyfts fram i teorikapitlet. Vidare presenteras metodkapitlet där det tillvägagångssätt vi har använt oss av i denna studie beskrivs. Fortsättningsvis presenteras forskningsmetodens utgångspunkt samt uppsatsens ansats, studiens metodval och datainsamling. Slutligen presenteras det urval som gjorts. I kapitlet vilket benämns som "Analys" presenteras en kortfattad beskrivning av den finansiella krisen och efter det den empiri som samlats in för studien. Empirin är sorterad från tiden före, under och efter den finansiella krisen 2008. I det avslutande kapitlet presenteras slutsatser och en diskussion kring analysdelen, samt implikationer. Avslutningsvis lämnas förslag till hur framtida forskning inom ämnet kan bedrivas.

2. Teori

- I följande kapitel presenteras bakgrunden till ledarskap samt förändringar inom organisationer, ledarskapet och ledarskap under påfrestande förhållanden, direkt och indirekt ledarskap samt fyra utvalda teorier gällande olika ledarskapsstilar. Vidare presenteras en sammanfattning av teorikapitlet.

2.1 Inledning – Teorier kring ledarskap

Den djupt rotade tron i samhället kring vikten av ledarskapet går hand i hand med den snabba och ofta ytliga bedömningen av ledarskapets prestation. Dessa förväntningar blir framförallt en central del i en kris där ledare i ett tidigt stadie kategoriseras som antingen vinnare eller förlorare. Allmänheten dömer ledarens prestation utifrån vad man kan se, därför blir den medialt offentliga prestationen avgörande sett till denna bedömning. Ett ledarskap under kris ska dock inte endast bedömas utifrån den offentliga bilden som skapats eftersom en ledare under kris står inför en rad utmaningar. Det finns en allmän förväntan om att ledarskapet under kris har som huvudsyfte att minimera skadan som själva krisen åsamkar. Det finns många anledningar till att vi inte ska förvänta oss allt för mycket kring ledarskap under kris då det finns många faktorer som påverkar krisen och dess utfall. Samtidigt så finns det många bevis som talar för att just ledarskap under kris är av stor betydelse då ett ledarskap i denna situation kan påverka prestationer kraftigt samt påverka krisens utfall. Åsikterna kring detta är därmed tudelade (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013).

2.2 Förändringar inom organisationer

Ledande förändringar är ett av de viktigaste men också svåraste ansvarstagandena för en chef eller ansvarig administratör. Det förs diskussioner kring huruvida ett ledarskap bör ses som en specialiserad eller påverkande roll inom en organisation. Förändringar inom en organisation kan ske på många olika sätt av ledaren i fråga. En del typer av förändringar är svårare att genomföra än andra. Roller inom organisationen, attityder, teknologi, strategier

och ekonomiska förändringar är ett antal typer av förändringar som kan ske inom en organisation (Yukl, 2013).

Många insatser eller ansträngningar till förändringar inom en organisation blir ofta inte lyckade och anledningarna till detta är många. En förklaring till en mindre lyckad förändring kan vara just ledarskapets utövande och vilket typ av ledarskapsstil som utövats. En misslyckad förändring kan också bero på följarnas inställning till förändringen inom organisationen, och här är följarnas förtroende för sin ledare en viktig aspekt. Kan ledaren förmedla att förändringen ifråga är nödvändig och kan förbättra följarnas arbete är detta en viktig del i en lyckad förändringsprocess (Yukl, 2013).

2.3 Ledarskapet

2.3.1 Ledarskap under påfrestande förhållanden

Om en organisation ska bli framgångsrik är det viktigt att det finns en harmoni inom verksamheten för att kunna uppnå de uppsatta målen, vilket sätter ledarskapet inom en organisation som en central del (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq, & Niazi, 2014).

Ett återkommande tema i undersökningar som har genomförts av professionella yrkesgruppers ledarskap vid bland annat kriser är tid. De handlingar som utförs av ledaren i fråga vid oväntade situationer som uppstår i stridens hetta tycks ha en stark relation till vad som gjorts och vad som har skett tidigare. Hur bra en organisation lyckas hantera en kris har en stark koppling till de resurser organisationer har att tillgå före krisen. Dock ska det sägas att det inte är samtliga tillgängliga resurser inom en organisation som är av vikt utan det är vissa återkommande resurser som visat sig vara att yttersta vikt när det kommer till ledarskap och krishantering (Jönsson & Strannegård, 2014). Vidare enligt Jönsson & Strannegård (2014) är de grundläggande förutsättningarna för ett bra ledarskap under kriser god fysisk kapacitet samtidigt som det krävs ett trovärdigt intryck samt en tro om att personen i fråga har en bra värdegrund.

Flera studier visar att de ledare som agerat på rätt sätt under kriser har god självkänedom och ett stort självförtroende. Dessa ledare i fråga ser inte enbart svårigheterna utan också möjligheterna i varje situation som uppstår och vågar agera utifrån dessa. De har också förmågan att ständigt behålla ett visst lugn samt hantera och ta till sig den kritik som riktas mot dem. Jönsson & Strannegård (2014) delar upp ledarskap under påfrestande förhållanden sett ur ett tidsperspektiv där tre olika faser presenteras vilka benämns före-fasen, under-fasen samt efter-fasen:

Före-fasen

Förutsättningarna för ett starkt ledarskap under stress är god fysisk kapacitet samt en tillitsfull personlighet och värdegrund. Forskning kring ledare som agerat på ett bra sätt under starka påfrestningar visar att den ledare har god självkänedom och ett högt självförtroende. Dessa personer ser inte enbart svårigheter utan även möjligheter och vågar därmed agera utifrån sin övertygelse. Dessa ledare besitter förmågan att behålla lugnet och ta till sig kritik. De är dessutom tydliga i sina värderingar. Vad som bör tas i beaktande är att ledarskap under krisartade situationer måste sättas i relation till externa faktorer.

Under-fasen

Under denna period försöker man avgöra samt skapa sig en uppfattning om krisen och dess betydelse samt vilken typ av åtgärder som bör vidtas. Det är under denna fas man ska formulera samt etablera ett mål och därmed få en insikt om vilken insats som krävs. Man tvingas ta snabba beslut på oklara premisser. Detta gör man baserat på två teman som tycks vara återkommande i tidigare studier inom området. Det första handlar om den professionella kompetensen inom den egna branschen. Det andra handlar om ledarens förmåga gällande att finna en balans mellan behov av struktur, tydlighet, rutiner och ramverk då man samtidigt måste tänka på frihet och handlingsutrymme. Beslutsfattande är en viktig del av ledarskapet då det under kris är brist på något bra alternativ, de flesta är enbart effektiva för stunden och inte sett ur ett långsiktigt perspektiv,

och innefattar en risk. Kommunikation och hantering av information i kombination med beslutsfattandet blir vid krissituationer ledarskapets kanske mest centrala verktyg.

Efter-fasen

De insatser som har genomförts efter en krissituation kan få stor betydelse för de berörda parterna samt dess omgivning. Det är av yttersta vikt att se det ur ett kortsiktigt samt ett långsiktigt perspektiv. Vid lyckade åtgärder kan en organisation få det bättre samt skapa en starkare sammanhållning, dock betyder inte det att mindre lyckade insatser inte är gynnsamma utan det går att dra lärdom utifrån dessa.

2.3.2 Olika typer av ledarskap – Direkt och indirekt ledarskap

De flesta teorier kring effektivt ledarskap lägger stort fokus på särskilda beteenden hos ledare vilka har en direkt och omedelbar påverkan på underordnade. När det kommer till utövandet av direkt ledarskap så involverar det bl.a. försök till att påverka följarna medan ledaren interagerar med dessa eller genom att använda olika typer av kommunikationsmedel för att på så sätt förmedla ut information och kommunicera direkt med följaren. Exempel på detta är att skicka ut e-post, hålla möten med mindre grupper av anställda samt att delta i aktiviteter vilka inkluderar anställda (Yukl, 2013).

Indirekt ledarskap har i sin tur använts för att beskriva hur ledare kan påverka anhängare på lägre nivå inom organisationen och som inte interagerar direkt med denne ledare. En typ av indirekt ledarskap som har visat sig fungera är något man valt att kalla "kaskadeffekten" och innebär att den högt uppsatte ledaren och dennes ledarskap lyckas sända sitt budskap ner via organisationens hierarkiska steg, och därmed påverka på flera olika plan. Dennes påverkan kan inkludera bl.a. förändringar sett till anställdas attityd, tro, värderingar och uppförande. Exempel på detta är att en vd inom en organisation som sätter samt föregår med gott exempel när det kommer till etiskt och stödjande uppförande

kan komma att påverka och influera dessa anhängare på en lägre nivå inom organisationen till att ta efter denne vd. Vidare finns det en annan form av indirekt ledarskap vilket involverar påverkan över formella program, ledningssystem och strukturella former, där många större organisationer har program eller ledningssystem vilka har som uppgift att påverka anhängarnas attityd, förmågor, uppförande samt uppträdande. Fortsättningsvis finns det ytterligare exempel på indirekt ledarskap vilket inkluderar ledarens påverkan på kulturen inom en viss organisation, vilken är definierad av den delade tron och de delade värderingarna hos medlemmarna. Här finns det många tillvägagångssätt för en ledare när det kommer till att påverka organisationens kultur. Vissa tillvägagångssätt inkluderar direkt påverkan som t.ex. att kommunicera ut en lockande vision eller att leda genom exempel medan andra tillvägagångssätt inkluderar indirekt påverkan som att t.ex. förändra organisationens struktur, att skapa belöningssystem eller ledarskapsprogram (Yukl, 2013).

2.4 Ledarskapsstilar

På 1970-talet var teorier om effektivt ledarskap dominerande, men under 1980-talet uppkom teorier om transformatoriskt och karismatiskt ledarskap. Till skillnad från det mer traditionella ledarskapet har dessa teorier kopplingar till känslor och värderingar samt vikten av ett symboliskt beteende och rollen som ledare blev att skapa värde för dess anhängare (Yukl, 1999). Ledarskap kan utövas på många olika sätt och det finns en rad olika ledarskapsstilar. Dock valde vi i denna studie att enbart fokusera på ett antal av dessa, nämligen transformatoriskt, karismatiskt, transaktionellt samt situationsanpassat ledarskap.

2.4.1 Transformatoriskt ledarskap

Ett transformatoriskt ledarskap gör att dess anhängare känner sig trygga, lojala, fulla av beundran samt respekterar ledaren vilket skapar motivation till att

prestera mer än vad som är förväntat från denne. Det finns betydande bevis på att detta är en framgångsrik ledarskapsstil och att denna är effektiv i olika situationer som uppkommer inom en verksamhet.

Ledare som använder sig av denna typ av ledarskapsfilosofi har dedikerade och tillfredsställda anhängare. Detta på grund av att man som ledare lägger stort fokus på anhängarens individuella behov samt utveckling (Mujkic, Sehic, Rahimic, & Jusic, 2014). Tichy & Ulrich (1984) lyfter i sin artikel fram vikten av ett transformatoriskt ledarskap som ett svar på stagnationen samt regressionen hos världsekonomin. En ny typ av ledarskap är viktigt då det kommer att få organisationer i rätt riktning när det kommer till framgång, hållbarhet och stabilitet. Istället för att ledarskap ska fortsätta på historiskt inslagna vägar och följa historiska mönster ska de istället möta de nya utmaningar som framtiden ställer ledarskapet inför. Huvudsyftet för transformatoriska ledare är att skapa något helt nytt utifrån det gamla. Den transformatoriska ledaren måste ha en djup förståelse för organisationer och deras plats i samhället i stort samt i enskilda individers liv. För att kunna hantera omvärlden måste den transformatoriska ledaren ta svåra beslut snabbt och veta när denne ska agera samt när denne ska låta något passera. Avslutningsvis menar Tichy & Ulrich (1984) att den transformatoriska ledaren skapar sin egen tur. Ett av de bäst beskrivande samt mest dramatiska exemplen Tichy & Ulrich (1984) tar upp i sin artikel när det gäller transformatoriskt ledarskap är från början av 1980-talet och handlar om Chrysler och deras ordförande Lee Iacocca. Denne använde sig av ett transformatoriskt ledarskap och därigenom lyckades vända företaget från randen till konkurs till att istället vara lönsamt. Han skapade en vision om framgång och fick viktiga anhängare att anamma denna vision och de anställda kände en meningsfullhet i sitt dagliga arbete.

2.4.2 Karismatiskt ledarskap

Det karismatiska ledarskapet kan utifrån ledarnas eget perspektiv förklaras som något mystiskt och abstrakt och grundar sig på kvalitéer och egenskaper som

ledare besitter eller inte besitter och som ses som medfödda. Ser man det istället utifrån följarnas perspektiv så handlar det fortfarande om egenskaper, dock inte medfödda utan egenskaper som ledaren har blivit tilldelade från och utarbetade genom av sina anhängare (Kempster & Parry, 2014). Kempster & Parry (2014) skriver även om karismatiskt ledarskap sett ur ledarens egna perspektiv och de lyfter fram att karisma är en egenskap som bör ses som en skänk från ovan.

Vidare skriver Yukl (2013) att karisma troligen kan hänföras till ledare som förespråkar en vision som är högt avvikande från nuvarande situation, men dock inte så pass radikalt avvikande att dess följare ser ledaren som inkompetent eller till och med galen. En ledare som stödjer den nuvarande situationen eller enbart förespråkar mindre förändringar anses inte vara en karismatisk ledare. Förmågan att se möjligheter i situationer som andra inte ser samt att kunna influera människor till att uppnå och genomföra uppgifter som anses vara omöjliga karakteriserar det karismatiska ledarskapet. En organisations medarbetare visar en högre arbetsmoral när de har en karismatisk ledare som inspirerar dem med emotionella vädjanden till deras värderingar och ideal. Det karismatiska ledarskapet kännetecknas av ledare som kan tänka utanför boxen för att kunna uppfylla den vision som de strävar efter. Det krävs att den karismatiska ledaren har kompetensen och erfarenheten för att göra realistiska nedskärningar inom organisationen samt möjligheter till att kunna implementera en strategi. Tiden är viktig och något som tidigare har lyckats i en situation behöver inte göra det i nästa.

Avslutningsvis skriver Weber (1987) att den karismatiska ledaren är till sin natur instabil. Den karismatiska ledaren får inte sin auktoritära position från traditioner eller den fastställda ordningen, utan denne bygger den genom att bevisa sin kompetens i praktiken. Vidare skriver Weber (1987) att den karismatiska ledaren måste prestera underverk för att behålla sin glorifierade position samt få den bekräftelse som eftersträvas av sina anhängare.

2.4.3 Transaktionellt ledarskap

När det kommer till det transaktionella ledarskapet så menar Clegg et al. (2007) att det innebär ett starkt uppgiftsinriktat ledarskap vilket är strukturbyggande och lägger en stor vikt vid produktionen. Vidare kan det om det transaktionella ledarskapet sägas att det står för själva kärnan i vad management handlar om, nämligen budgetering, planering och annat standardiserat arbete i den dagliga verksamheten. Vidare kan det sägas att den transaktionella ledaren i sin roll finns till för sina följare och anställda som ett stöd på ett rent psykologiskt plan där denne ständigt motiverar sina anhängare till att prestera å sitt yttersta. Det som bör ses som problemet när det kommer till den transaktionella ledaren och där denne brister är att denne är ytterst känslig när det kommer till förändringar i verksamheten och denne har svårt för att leda verksamheten igenom dessa förändringsprocesser (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2007).

Avslutningsvis kan det sägas att Clegg et al. (2007) menar att denna typ av ledare genomför alla ledningsfunktioner av vikt för att den dagliga verksamheten ska fungera. Exempel på detta är att klargöra roller inom organisationen samt formulera och delegera ut arbetsuppgifter. Den transaktionella ledaren delar ut belöningar men också bestraffningar till sina följare och är hängiven när det kommer till verksamhetens policys samt värderingar.

2.4.4 Situationsanpassat ledarskap

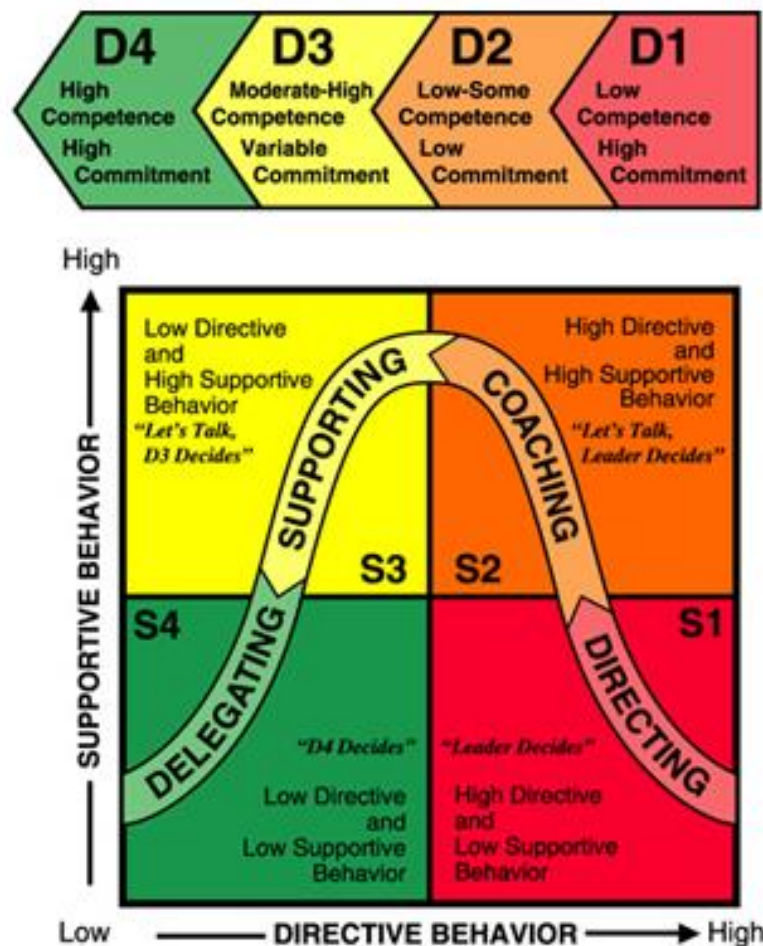
Blanchard & Hersey (2000) lyfter fram en situationsanpassad ledarskapsmodell vilken visar att ledare måste använda olika typer av ledarskapsstilar beroende på situationen. Genom att analysera varje enskild situation och dess behov när det kommer till ledarskapsstil leder det till en utvärdering som i sin tur leder till att ett val av ledarskapsstil sker efter denna anpassade situation. På detta sätt blir ledarskapet som mest effektivt. Kompetensen när det kommer till dess anhängare inom organisationen varierar vilket innebär att en ledarskapsstil kan variera beroende på person. Därför bör ett ledarskap anpassas från medarbetare

till medarbetare vilket kräver att ledaren i fråga besitter kompetens att kunna byta och anpassa sin ledarskapsstil ofta och vid olika tillfällen.

Blanchard & Herseys modell (se figur på sidan 29) är till för att ledaren ska kunna få hjälp med vilken typ av ledarskapsstil som är bäst att använda utifrån den aktuella situationen. Beroende på var i modellen ledaren hamnar förändras ledarens uppgift och relationsfokus. Ledarstilen som lyfts fram i *S1 - Vägledande* håller ett högt fokus när det kommer till uppgiften men lågt relationsfokus. Med denna ledarskapsstil har ledaren noggrann uppsikt över sina medarbetare och tydliga instruktioner på vem som ska göra vad inom organisationen. Det är ledaren i fråga som tar beslut, vilket innebär ett enkelriktat ledarskap. Detta passar i organisationer där medarbetarna brister i kompetens och saknar entusiasm för sitt arbete. När det kommer till ledarskapsstilen som lyfts fram i *S2 - Coachande* är även denna ledarskapsstil högt fokuserad på uppgiften och även här är det ledaren som styr organisation och rollfördelningen inom denne, dock med ett öppet och välkomnande sinne när det kommer till förslag och idéer från medarbetare. Denna typ av ledarskap öppnar upp för möjligheten till tvåvägskommunikation. Dock är det fortfarande ledaren i fråga som tar de avgörande besluten inom organisationen. Denna typ av ledarskapsstil används där kompetensen är något högre inom organisationen jämfört med det i *S1*, men medarbetarna i fråga saknar fortfarande engagemang till att genomföra samt slutföra sina uppgifter. Vidare, när det kommer till ledarskapsstilen som lyfts fram i *S3 - Stödjande* så kan det sägas att denna ledarskapsstil tillåter medarbetarna att sköta fördelningen när det kommer till uppgifter och olika roller inom organisationen. Kontrollen i processen ligger hos de anställda där ledaren tar del av och sköter om besluten. Här krävs det att de anställda har kompetens men saknar ett förtroende eller motivation till att slutföra arbetet på egen hand. Därför blir den stödjande delen i ledarskapet av stor vikt. Slutligen, när det kommer till ledarskapsstilen som lyfts fram i *S4 - Delegerande* innebär denna att både uppgifts- och relationsfokus är lågt. Ledaren delegerar i princip allt ansvar till sina anställda vilket innebär att de anställda får en typ av kontroll

när beslut ska fattas i samråd med ledaren. Hög kompetens och stort engagemang är a och o där medarbetarna endast kräver mindre tillsyn och stöd för att kunna fullfölja sin uppgift (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2000).

För att ledaren i fråga ska kunna få en översikt över sina anställdas kompetens och uppgifter definierar Blanchard & Hersey fyra olika typer av utvecklingsnivåer hos de anställda. Ledaren gör en bedömning på nivån på varje enskild uppgift som de anställda ska genomföra, från D1 till D4, se figur nedan.



Figur 1. Hersey-Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell.

(Baserad på: Hersey, Blanchard & Johnson, Management of organizational behaviour: leading human resources, s.182, 2000)

2.5 Sammanfattning av teori

Studiens syfte är att fånga den mediala framställningen av ledarskapet inom bank- och finansväsendet sett strax före, under samt efter den finansiella kris som drabbade världen år 2008 för att därmed se om ledarskapet presenterats på olika sätt kring denna period. Problemformuleringen i sin tur lyder enligt följande: "Har den mediala framställningen av ledarskapet inom bank- och finansväsendet förändrats kring den finansiella krisen 2008 och om så är fallet, på vilket sätt?". Definitionen av begreppet ledarskap är bred och innefattar en rad olika teorier när det kommer till utformningen av själva ledarskapet. Ledarskap finns inom alla typer av organisationer och är en viktig del av organisationens verksamhet. Kraven och förväntningarna, samt vilken typ av ledarskap som ska utövas och dess betydelse är svårt att definiera. I denna studie valde vi att utgå från fyra olika teorier inom ledarskap, nämligen det transformatoriska ledarskapet, det karismatiska ledarskapet, det transaktionella ledarskapet samt det situationsanpassade ledarskapet för att därmed se huruvida dessa ledarskapsstilar återspeglas i den mediala framställningen kring den finansiella krisen 2008. Det finns studier sedan tidigare som visar på att ledarskapet kan ha betydelse gällande hanteringen av kris, samt ha en inverkan på dess utgång.

Studiens teori är att den mediala framställningen av ledarskapet inom bank- och finansväsendet har varierat sett före, under samt efter en kris, i vårt fall den globala finansiella krisen 2008.

3. Metod

- I följande kapitel presenteras det tillvägagångssätt som har använts. Vidare presenteras forskningsmetodens teoretiska referensram, utgångspunkt, ansats, studiens metodval, analysmetod och datainsamling. Slutligen presenteras det urval som gjorts.

3.1 Tillvägagångssätt

Uppsatsen bygger på en undersökande studie gällande den mediala framställningen av ledarskapet kring den finansiella krisen 2008. Enligt Saunders et al. (2009) innebär en undersökande studie att få nya insikter, att ställa frågor samt bringa fram olika fenomen och händelser i ett nytt ljus. Denna form av studie är särskilt bra om du vill få en större förståelse för ett problem och bakgrunden till själva problemet, vilket är syftet med vår studie. Vad som bör tas i beaktande när det gäller denna typ av studie är att man bör vara beredd på att ändra riktning baserad på det resultat som framkommit vid nya insikter vilket är något vi har haft med i våra tankar studien igenom.

Enligt Saunders et al. (2009) finns det ytterligare två tillvägagångssätt att välja vilka är beskrivande samt förklarande. En beskrivande studie kan förklaras som forskning vilket har som mål att ge en så trovärdig och sanningsenlig bild som möjligt av det som studerats. Enligt Saunders et al. (2009) kan en förklarande studie beskrivas som forskning kring orsak och verkan med mål att få en förståelse kring hur olika variabler påverkar varandra.

Den empiri vilken har använts i denna studie är hämtad från Dagens Industri, eller "den rosa tidningen" som den också kallas. Di grundades år 1976 och benämner sig själv som en dagstidning vilken presenterar nyheter kring näringslivet (Dagens Industri, 2016). Di utkommer varje vecka, måndag till lördag med undantag av högtider och under samma redaktion produceras också månadsmagasinet Di Dimension samt veckomagasin Di Weekend. Di anser sig vara orädd i sitt förhållande till makten vilket i denna studie är av yttersta vikt då vi inte vill ha någon form av romantisering kring ledarskapet utan en rättvisande

bild, vilket vi anser att vi får genom att studera Di då tidningen behandlar ledarskapet ur flera synvinklar. Fördelen med att använda sig av Di är att tidningen är specialiserad inom ämnet kring den bransch vilken studien behandlar. Reliabiliteten för tidningen anses vara hög då den rankas högt av både privatpersoner och företag när det kommer till relevansen av de artiklar som presenteras. Utöver Di har vi använt oss av vetenskapliga artiklar hämtade ur "Summon" vilket är en databas studenter vid Högskolan Kristianstad har tillgång till samt "Google Scholar". Den facklitteratur vilken vi har valt att använda oss av är till stor del skriven av erkända personer inom ledarskapsteori som T.ex. Bass, Yukl, Alvesson m.fl.

3.2 Teoretisk referensram

Det finns tidigare studier som visar att ledarskap under kris förändras och att man i kris-drabbade situationer måste ändra sin ledarskapsstil, samt att det idag finns en allt mer medial påfrestning. Boin et al(2013) menar att den ofta snabba och ytliga bedömningen i vårt samhälle påverkar bedömningen av ledarskapets prestation. Förväntningarna kring ledarskapet blir mer påtagliga vid en kris där allmänheten ofta dömer utifrån vad de kan se. Den mediala framställningen blir en allt mer viktig aspekt att ta hänsyn till samtidigt som Dagens Media (2013) menar att det sker en ökad medialisering i vårt samhälle som inte bara påverkar allmänheten utan även ledarna och deras ledarskap. Uppsatsens teori är att den mediala framställningen skiljer sig sett kring den finansiella krisen 2008, vilket i sin tur lett oss fram till följande hypotes: Den mediala framställningen av ledarskapet behandlas och uppmärksammas på olika sätt kring den finansiella krisen 2008. Samt att det under denna period går att karakterisera olika typer av ledarskapsstilar.

3.3 Forskningsmetodens utgångspunkt

Studien behandlar begreppet ledarskap vilket är ett brett begrepp med många olika tolkningar av dess betydelse, innebörd och hur det kan utövas. Studien har

en positivistisk forskningsfilosofi då vi genom valet av metod ville titta på den mediala framställningen av ledarskapet före, under och efter den finansiella krisen 2008.

Termen "klassisk positivism" myntades av August Comte under mitten av 1800-talet. Comte lyfte på den tiden fram att människan och dess tänkande genomlöper tre olika stadier, nämligen det religiösa, det metafysiska och det positiva. Vidare menade Comte att människans starkaste drivkraft för att söka kunskap är att hon behöver orientera sig i tillvaron. Dennes sätt att tänka präglas därmed mer av sådant som gör världen mer begriplig än vad som faktiskt är sanning. Anledningen till att en positivistisk forskningsfilosofi valdes ligger i själva kärnan kring Comtes framställning av positivismen, nämligen att våra tankar och våra tankebegrepp genomgår en linjär utveckling. Från att vara antropomorfa till att bli alltmer abstrakta och för att till slut försvinna helt (Hansson, 2011).

Studiens empiri bygger på artiklar där begreppet ledarskap har en central roll. Vi har under arbetets gång analyserat dessa artiklar i kombination med relevanta vetenskapliga artiklar samt relevant facklitteratur inom ämnet. Genom detta har vi under vår studie kunnat skapa en större förståelse och nya kunskaper kring ledarskap och dess innebörd och därmed behandlat samt gått igenom de tre stadier vilka Comte lyfter fram i sin diskussion kring positivism (Ödman, 2007) (Hansson, 2011).

Ser vi till hermeneutiken, vilket kan ses som positivismens motsats, och förhållandet kring de båda vetenskapliga tolkningarna så ser vi att de skiljer sig åt kraftigt. Hermeneutiken handlar om att använda det förflutna för att finna en tidlös sanning för användning i nuet, ett större fokus på metoder och förutsättningar än för själva tolkningsresultatet och att sätta sig in i utomstående känslor och upplevelser för att sedermera tolka dem (Hansson, 2011).

I ljuset av dessa skillnader blir det relativt enkelt att se att när det kommer till vår studie, med hänsyn till syftet och forskningsfrågan, är det lämpligare att positionera sig utifrån det positivistiska tolkningsättet.

3.4 Ansats

Uppsatsens forskningsansats är deduktiv, en deduktiv ansats karakteriseras av att man försöker att hitta samband mellan olika variabler. Utifrån dessa samband bygger man sedan upp hypoteser som sedan testas. En deduktiv ansats kräver ett strukturerat metodarbete samt att du som forskare ska vara oberoende av det som utforskas (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Studiens syfte är att titta på den mediala framställningen av ledarskapet sett kring den finansiella krisen. En deduktiv ansats blir ett naturligt val då studiens hypotes är att den mediala framställningen skiljer kring den obesvarade tiden.

Ett alternativ till uppsatsens valda ansats hade varit en induktiv ansats som går mer från empiri till teori, där forskaren börjar med att samla in material för att sedan skapa samband och teorier utifrån det insamlade materialet. En induktiv ansats är mer flexibel och tillåter forskaren att ändra synsätt under processens gång (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

3.5 Studiens metodval

En studie kan genomföras på ett kvalitativt eller ett kvantitativt tillvägagångssätt. Enligt Holme & Krohn Solvang (1997) finns det en sak de båda tillvägagångssätten har gemensamt. Detta är att inget av de båda fallen är förutsättningslöst. De båda tillvägagångssätten utgår från särskilda förutsättningar och val, vilka kan variera beroende på forskare.

Vi valde en kvalitativ metod då vårt huvudmål är att titta på om den mediala framställningen av ledarskapet har förändrats före, under samt efter den

finansiella krisen 2008. Kvalitativa metoder innebär en mindre grad av formalisering där det primära målet för metoden är ett förstående syfte. Syftet med metoden är inte att pröva om informationen har allmän giltighet utan det centrala i syftet är att samla in information som dels kan ge en större förståelse av problemet som studeras men också en helhet av de sammanhang som det innefattas i. Kvalitativa metoder kännetecknas av närhet till den källa som information hämtas från.

Alternativt hade vi kunnat använda oss av en kvantitativ metod, vilken är desto mer formad och strukturerad jämfört med en kvalitativ metod. En kvantitativ metod är präglad av kontroll utifrån den undersökandes sida. Genom en kvantitativ metod definieras förhållanden som är av särskild vikt utifrån den frågeställning som valts och genom denna metod definieras också de svar som är tänkbara. Enkelt förklarar så bygger kvantitativ data på nummer medan kvalitativ data bygger på ord och meningar, dvs. kvantitativ data är standardiserat medan kvalitativ är icke-standardiserad vilket kräver indelning i kategorier (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

3.6 Analyismetod

Då vi har valt en kvalitativ metod kommer vår analysmetod ha sin utgångspunkt i tidigare forskning kring ledarskap vid genomförandet av den empiriska analysen.

Analysen i denna uppsats är sorterad utifrån ett tidsperspektiv där insamlad data presenteras och analyseras sett till före, under samt efter den finansiella krisen 2008. Det material vilket har samlats in har sedan arbetats igenom ett flertal gånger för att hitta relevant information. De artiklar som valts ut behandlar ledarskapet i olika situationer och ämnen vilka är relevanta för studien.

3.7 Datainsamling

I vår undersökning har vi valt att använda oss av primärdata vilket utgörs av ny information som samlats in. Till följd av att vi har använt oss av primärdata fick vi tillgång till just den information som vi ansåg som relevant för vår studie.

Alternativet hade varit att använda oss av sekundärdata vilket inkluderar råmaterial och publicerade summeringar. Empiriskt material som skapas för en annan undersökning benämns som sekundärdata (Alvehus, 2013). Denna beskrivning styrker vårt val av primärdata.

För att finna den empiri vi söker inom det valda området bank och finans beslutade vi oss som tidigare nämnts för att använda artiklar ifrån Dagens Industri. Vår datainsamling har skett på Lunds Universitetsbibliotek genom att studera tidigare upplagor vilka har sparats på mikrofilm. Att använda sig av sökningar i arkiv tillåter en undersökning av problem som fokuserar på dåtid samt att förändringar över tid kan bli besvarade (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

För att vår undersökning skulle vara möjlig att genomföra har vi använt oss av nyckelorden *ledarskap*, *kris* samt *chef* när vi genomfört vår sökning.

3.8 Urval

Att studera samtliga utgivna nummer av Dagens industri inom den valda tidsperioden hade varit alldeles för omfattande och tidskrävande för att kunna genomföras sett till denna studie. Vi valde att undersöka åren 2006, 2007, 2008, 2009 samt 2010 vilket innebär två år före, samt under och två år efter vad som anses vara det som räknas som den finansiella krisen. Utifrån dessa fem år valde vi vidare att titta närmare på var fjärde månad under samtliga år vilket för oss innebar januari, maj samt september. Samtliga nummer under dessa valda månader behandlades. För ytterligare avgränsningar har artiklar valts utifrån studiens syfte samt utifrån de nyckelord som presenterats tidigare i uppsatsen. De utvalda artiklarna behandlade begreppet ledarskap dels ur ledarnas eget perspektiv men också den mediala synen på ledarskap under denna period och de framställningar som fanns av ledarskapet kring den finansiella krisen 2008.

De bolag vi har valt att ha med i vår analys är samtliga aktiva på bank- och finansmarknaden, dvs. de är samtliga börsnoterade bolag.

4. Analys

- I följande kapitel presenteras en kort summering av den finansiella krisen 2008 samt varför det är intressant att se den ur ett medialt perspektiv. Vidare presenteras, behandlas och analyseras framställningen av ledarskapet före, under, samt efter den finansiella krisen 2008.

4.1 Den finansiella krisen 2008 och det mediala perspektivet

Som tidigare nämnts sattes ledarskapet inom bank- och finansväsendet på prov sommaren 2007 då de första tecknen på att en större finansiell kris var på ingång syntes. Verksamheter inom finanssektorn som ansetts som starka aktörer på marknaden och omöjliga att rubba började falla under år 2008 och regeringar och centralbanker genomförde större åtgärder för att upprätthålla förtroendet för bankväsendet (Rosén, 2008). Finanskrisen 2008 påstås vara den värsta sedan "The Great Depression" och kom att påverka livssituationen för både enskilda individer och näringslivsverksamheter runt om i världen både på lokal och global nivå (Haddon, Loughlin, & McNally, 2015).

Att se det ur ett medialt perspektiv är intressant då Boin et al. (2013) menar att allmänheten dömer ledarskapsprestationer utifrån vad man kan se och därför blir den offentliga prestationen avgörande.

4.2 Framställning av ledarskapet inom bank- och finansväsendet före den finansiella krisen 2008

Den 2 januari 2006 skrivs det i Di om att Stefan Ingves tillträdde den 1 januari 2006 som ny riksbankschef och hans framtida roll som ledare av Riksbanken beskrivs som en pedagogisk mardröm. Stefan Ingves kommer i sitt arbete att få argumentera för sina beslut och det kommer att bli intressant att se hur Ingves argumenterar för sina kommande beslut. Vidare skrivs det att Ingves företrädare Lars Heikensten kommer bli ihågkommen som mannen som aldrig höjde räntan. Ingves tog 2006 över "ett dukat bord" med låg inflation och en god finansiell stabilitet. Det var tufft för Ingves att höja räntan då det var svårt för denne att

förklara varför man gjorde det när priserna knappt steg. Här finns det ett antagande om att bankens önskan om höjd ränta beror lika mycket på att skaffa sig svängrum som att bekämpa inflationen (Di, 2006a). Ingves största utmaning blir att han tar över efter en person som förespråkat mindre förändringar, vilket inte kan speglar Yukl (2013) beskrivning på ett karismatiska ledarskapet. Ingves kommer i sitt framtida arbete att stå inför stora utmaningar då det är av yttersta vikt att denne genomför större, ledande förändringar. Att kommunicera och argumentera för sina beslut till omgivningen blir därför viktigt (Yukl, 2013). Det vi har lyft fram i ovanstående analys blir än mer aktuellt då det i en artikel i Di skriven den 18 januari 2006 beskrivs att Riksbanken behöver en mer aktiv och flexibel styrning (Di, 2006b).

Di skriver att lagar påverkar ledarfilosofin "differentiering" då lagstiftning gör att man inte kan sparka de som tillhör de sämsta 10 %. Denna ledarfilosofi bygger på att man befördrar de 20 % bästa, utvecklar 70 % och avskedar de sämsta 10 %. Vad som tas upp i artikeln är dock att de som tillhör de sämsta 10 % på ett företag ofta självmant väljer att flytta på sig då de inte vill tillhöra denna kategori, ingen vill stanna på en plats där man ses som sämst (Di, 2006c). Mer flexibla regler och hårdare regleringar ställer större krav på kommunikationen. Idag är det mer accepterat att föra en bredare och öppnare konversation i jämförelse med tidigare då det kunde uppfattas som påtryckningar (Di, 2006d). Ett transaktionellt ledarskap kan bli problematiskt då det påverkas av just lagarna. Enligt Clegg et al. (2007) klargör ett transaktionellt ledarskap roller inom organisation vilket då kan leda till att man som anställd inom en organisation upplever sin position som sämre eller nedvärderande. Lagstiftning leder till att ett transaktionellt ledarskap inte kan utövas fullt ut då det kan uppstå klyftor inom organisationen och en sämre sammanhållning (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2007). Lagarna påverkar organisationers arbete och framförallt ledaren i fråga och dennes möjligheter att leda verksamheten. När lagförändringar sker blir

kommunikation viktig vilket speglar ett direkt ledarskap som involverar för ledaren att använda olika typer av kommunikationsmedel för att kunna förmedla sitt budskap. Yukl (2013) direkt ledarskap kan därmed sägas dra fördel av ny lagstiftning, tillskillnad från någon som utövar en transaktionell ledarskapsstil som Clegg et al. (2007) förespråkar.

I en intervju av Di säger Handelsbankens regionbankchef Magnus Uggla att han vill ge ett väsentligt bidrag till bankens resultat utan att behöva genomföra några större förändringar. Uggla menar att bolagets huvudstrategi är att växa själva och sedan är det företagets skyldighet att utvärdera de möjligheter till förvärv som presenteras för dem (Di, 2006e). Här beskrivs ett stabilt företag i harmoni med ett långsiktigt tänk. Uggla beskriver sitt ledarskap som speglar Yukl (2013) indirekta ledarskap, där han genom sitt ledarskap vill sända sitt budskap genom företagets hierarki utan att behöva framstå som en direkt ledare eller som någon som genomför större förändringar. Företaget ska få växa under samma premisser som tidigare.

Blanchard & Hersey (2000) lyfter fram en situationsanpassad ledarskapsmodell vilken visar att ledare måste använda olika typer av ledarskapsstilar beroende på situationen. Di skriver att trenden att byta börs- vd fortsätter under början av år 2006. Även om företagets nuvarande ledare sägs ha gjort en insats för företaget vilken beskrivs som att denne har tagit verksamheten från botten till toppen är det ändå dags för en ny vd. Här lyfts det fram att företaget kommer ha ett bra år 2006 för att de efterföljande åren stå inför tuffa utmaningar. Dessa tuffa utmaningar är en stor anledning till att företagen för förändringar på vd-posten, då man eftersöker en mer säljriktad ledare (Di, 2006f). Det efterfrågas ett ledarskap vilket kan anpassas efter den rådande situationen vilket därmed ska leda till att ledarskapet blir som mest effektivt och utnyttjas till fullo (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2000).

I september 2006 ser vi en fortsättning kring den tidigare nämnda vd-karusellen. Var tredje vd från de mest omsatta bolagen på A och O-listorna har blivit utbytt sedan årsskiftet (Di, 2006g). Vidare sägs det att "Man behöver en mental fallskärm i det här jobbet för att lyckas". Var tredje vd på Stockholmsbörsen har bytts ut under det senaste året. Idag väljs ledare utefter den rådande ekonomin och där man letar efter en ledare som besitter ett större omfång när det kommer till egenskaper, i jämförelse med förr då man enbart letade efter ledare som fokuserade på kostnadsbesparingar. Det är styrelsens uppgift att hitta rätt ledare för jobbet så därför kan rollen anses som rätt odramatisk. Svaret gällande det tidigare uttrycket kring den mentala fallskärmen kan sägas innebära att det som ledare är viktigt att skapa sig en identitet även utanför rollen som ledare. Ledarrollen beskrivs som att ha blivit allt tuffare och detta mycket på grund av att allt blivit internationellt (Di, 2006h). Saeed et al. (2014) menar att om en organisation ska bli framgångsrik är det viktigt att det finns en harmoni inom verksamheten för att man ska kunna nå de uppsatta målen. Ledarskapet i fråga blir på så sätt en central del i en organisation.

Johan Malmqvist, vd för medicinteknikbolaget Getinge blev genom sin tidigare chef rekryterad från Electrolux till Getinge. Malmqvist beskriver rekryteringen som att han fick en chans många andra inte skulle få då hans tidigare chef var beredd att ta risker när det kom till rekryteringen av Malmqvist. Malmqvist har i sin position fått göra många impopulära och tuffa beslut under en kort tid. Han anser att kraven från hans chef inte är lika höga som kraven du ställer på dig själv och ditt ledarskap. Han vill inte kalla det prestationsångest men menar att man vill kunna leverera. Vidare, och det Malmqvist anser har varit det svåraste i sitt ledarskap, är att ta över rollen efter någon annan. Idag är jobbet som börs-vd mer publikt i Sverige. Dock anser Malmqvist att han växt i sin roll och påverkas inte särskilt mycket av att hans roll är så publik som den är, trots att det säkert finns många som har åsikter gällande hans arbete. Han tror att ett mindre bolag

som Getinge inte påverkas av den publika uppmärksamheten på samma sätt som större bolag. I Malmqvist roll som börs- vd för Getinge är det fokus på kunder, medarbetare och aktieägare som är det viktiga (Di, 2006i).

Många insatser eller ansträngningar till förändringar inom en organisation blir ofta inte lyckade och anledningarna till detta är många. En förklaring till en mindre lyckad förändring kan vara just ledarskapets utövande och vilket typ av ledarskapsstil som utövats. En misslyckad förändring kan också bero på följarnas inställning till förändringen inom organisationen, och här är följarnas förtroende för sin ledare en viktig aspekt. Kan ledaren förmedla att förändringen ifråga är nödvändig och kan förbättra följarnas arbete är detta en viktig del i en lyckad förändringsprocess (Yukl, 2013).

Malmqvist har här blivit rekryterad till sin post som vd vilket visar att Getinge har sökt efter en ledare som kan hantera en speciell situation där flertalet större förändringar krävdes. Detta visar på att ledningen har en stark tilltro till att Malmqvist är kapabel till att genomföra större förändringar inom organisationen som är viktiga men också tuffa att genomföra. Enligt Yukl (2013) blir insatser eller ansträngningar till förändringar mindre lyckad. En mindre lyckad förändring kan bero på ledarskapet och vilken ledarskapsstil som utövats men också på följarnas inställning till förändringen. Följarnas förtroende till sin ledare blir en viktig aspekt i förändringsprocess. Malmqvist får också frågan om den ökade medialiseringen i Sverige har påverkat hans arbete som börs- vd då hans position har blivit allt mer publikt? Malmqvist svar på frågan är att han är en av de som anser att detta inte har påverkat hans arbete.

Vidare skrivs det i Di kring skälen till att allt färre lockas av att bli vd för ett börsbolag. Ett antal personer från näringslivet på Di:s redaktion, bl.a. Ericssons ordförande Michael Treschow, för ett samtal gällande hur omvärldstrycket

påverkar dagens chefer. Det är många inom en organisation som vill vara med och bestämma, men de vill nödvändigtvis inte vara vd då detta anses vara ett svårt jobb menar Bengt Lejsved, tidigare ordförande i rekryteringsföretagets ESK (Föreningen för Executive Searchkonsulter). Varje dag sätts dina ledaregenskaper på prov och det kan liknas vid en examen, fast varje dag. För att man ska klara detta är det viktigt att vara trygg i sig själv så att man inte känner att man hela tiden behöver bevisa vad man kan. Det är inte lätt att vara ny ledare i dagens klimat menar Treschow. Detta då det idag har tillkommit en rad nya krav på företag, vilket innebär allt från goda miljökrav till börskrav. Företag idag har mycket uppmärksamhet på sig och framförallt ledaren ifråga är extremt utsatt. Frågan gällande om ledare är sämre på känslor och mjuka värden tas upp och Louise Linder svarar att det tror hon inte men ledare idag har mindre tid för den typen av frågor då tiden är en bristvara i många ledares arbete. Treschow i sin tur besvarar frågan genom att säga att det är personlighetsfråga där han menar att det handlar mycket om hur du själv är och att du måste röra dig mycket och våga vara öppen. Lejsved har pratat med en rekryteringschef som har sagt att han aldrig skulle ha tagit jobbet om han visste hur mycket tid som skulle gå åt till just publikt arbete, vilket han menar är det som skapar stressen. Det är genom mediabevakning av företaget idag man upplever att det "blåser" mer kring företagen menar Hans De Geer. Intresset är stort idag för att titta på hur ledare inom större företag i dagens läge ser ut, tänker och argumenterar. Media kan gå över gränsen men ju tryggare man är i sig själv och sitt ledarskap, desto större chans har man till att kunna hålla avstånd. Dagens media (2013) menar att den ökade medialiseringen kan just komma att påverka ledares agerande och att det inte agerar utifrån organisationens bästa. Media blir en allt för viktig aspekt för våra ledare att ta hänsyn till. Dock är det många på vd-positioner som väljer att gå till andra bolag där den publika uppmärksamheten inte är lika stor. För att hitta den rätta ledaren bör man ha i åtanke att det ofta är tillfälligheter som spelar in för att det ska gå bra eller dåligt. Med en riktigt bra ledare kan organisationens verksamhet vara halvdan under en period. Det har aldrig tidigare varit så viktigt

att en bra ledare ska ha sunda värderingar, reflektera över etiska frågor och vara allmänt hel och ren. Det är viktigt att byta ut de ledare som inte gör sitt jobb och något som är viktigt att komma ihåg är att bra ledare ofta har bra medarbetare (Di, 2006j). Under samma period diskuteras det publika ledarskapet med Getinges vd som nämner att det inte påverkar dennes arbete, samtidigt som Di publicerar denna artikel. Det här stärker det faktum att det publika ledarskapet går hand i hand med den snabba och ofta ytliga bedömningen av ledarskapets prestation, vilket behandlats av Boin et al. (2013). En förklaring till att allt färre lockas av vd-posten kan möjligen finnas i en artikel skriven av Di under samma år, vilken lyfter fram att ledare inom riskkapitalbolag rekommenderar att starta eget företag om du vill ha ett lugnt liv som vd. De nya krav som gäller och som kommer att börja gälla i framtiden kommer att ställa stora krav på ledaren i fråga gällande den publika uppmärksamheten som kommer komma i samband med detta (Di, 2006k).

Vidare skriver Di att vid H&M:s bolagsstämma 2006 är det stort fokus från media och aktieägarnas sida då det inom kort är dags för tredje generationen att ta över. Karl- Johan Persson som under bolagsstämman tagit plats i H&M:s styrelse beskriver sitt framtida ledarskap inom bolaget med ett starkt engagemang då han vuxit upp med bolaget och har jobbat inom de flesta områdena i verksamheten. Han kan genom sitt arbete bidra sett ur ett långsiktigt perspektiv. Genom att ha sin far och farfar verksamma inom koncernen har han lärt sig att ständigt sträva efter nya förbättringar, vara tävlingsinriktad och att aldrig vara nöjd (Di, 2006l). Vad som bör vara till Perssons fördel är att denna som han själv säger att uppväxt i branschen. Di skriver under samma period att branschkunskap är viktigt både inom det egna företaget och allmänt. Dock ska det sägas att vad som också anses vara viktigt är att ha kunskap som sträcker sig utanför sin egen bransch, detta för att kunna vara bättre förberedd vid sämre tider (Di, 2006m).

Just branschkunskap är ett återkommande tema uppsatsen igenom och något som lyfts fram som ytterst viktigt.

Di gör i maj 2006 ett reportage om Peter Wallenberg som firar sin 80-årsdag den 29 maj samma år. En fråga som ställs är om en kapitalist någonsin kan få omvärldens erkännande och uppmärksamhet för ett bra jobb? Wallenberg tror att det har med tillfälligheter men också slumpen att göra oavsett vem det handlar om. Gällande om ledarskapet i fråga har ett bäst före datum svarar Wallenberg att det finns faktorer vi kan påverka men också faktorer som vi inte kan påverka. Samhället och framförallt media väljer att ta upp det som anses vara viktigt. Gällande rekrytering av någon ny ledare menar Wallenberg att det alltid är bra att ta någon ur företaget som har koll och erfarenhet inom branschen. Gällande sina framtida efterträdare beskriver han att de alla har olika intressanta styrkor som är attraktiva. Här lyfter Wallenberg bl. a. fram styrkor som förklarare, talare, pådrivare, tänkare på djupet, snabba i sina beslut samt att vara eftertänksam (Di, 2006n). I denna artikel lyfts den mediala synen fram och är något som påverkar ledarens roll enligt Wallenberg. Wallenbergs beskrivning av framtida efterträdare speglar Yukl(2013) beskrivning av ett direkt ledarskap där ett långsiktigt tänk är ett faktum. I föregående artikel nämner vi att branschkunskap är något som återkommer studien igenom och även i intervjun med Wallenberg lyfter denne fram vikten av just branschkunskap och att detta är av vikt när det kommer till verksamhetens rekrytering.

I en artikel från januari 2007 skriver Di att intresset för ledarskapsutbildningar är stort, särskilt utbildningar som handlar om relationer, coachning och konflikthantering. Ledare idag har blivit mycket bättre på att ställa högre krav på sig själva. Intresset för att förstå sig själv och intresset för att hantera konflikter växer ständigt (Di, 2007a). Under år 2006 ser vi tydliga tendenser på att ledarrollen ses som tuff. Intressant här är att intresset för ledarskapsutbildningar

ökar under 2007, trots det faktum att det under år 2006 ansågs vara mindre lockande att bli vd. Enligt Jönsson & Strannegård (2014) är en av de grundläggande förutsättningarna för ett bra ledarskap god fysisk kapacitet. Ledare som agerat på rätt sätt i krissituationer har god självkänedom och ett stort självförtroende, samt lyckats se möjligheterna trots stora svårigheter. Flera studier visar också att dessa ledare har lyckats behålla ett lugnt och har kunnat hantera den kritik hen har fått till sig på ett bra sätt. En ökad efterfrågan på ledarskapsutbildning kommer att gynna bank och finansväsendets ledare inför framtida kriser.

Di skriver om SCA:s nya vd som beskrivs som en ledare med goda ledarskapsegenskaper, där han kan samla ihop ledningen och skapa den energi som behövs. Som ny ledare för SCA krävs det en ledare i fråga som är tydlig i sitt arbete och som kan delegera för att sedan göra kontinuerliga uppföljningar. Ledaren i fråga ska leda sitt företag genom att sprida positiv energi inom organisationen (Di, 2007b). I en intervju i Di från januari 2007 med Danske Banks Sverige-vd nämner denne att när det kommer till att bygga upp en bank, i det här fallet på lokal nivå, är medarbetarna a och o för verksamheten. Ledaren för banken ska ha en stark entreprenöriell drivkraft. Det är viktigt att man har ett intresse för affärer, att man har god relation till sina kunder samt att man gillar att umgås med människor. Hög flexibilitet är a och o för verksamheten och hur konkurrenskraftiga de är. Man ska sätta både gruppvisa och individuella mål, samt ha en hög initiativförmåga för att kunna lyckas (Di, 2007c). Båda artiklarna lyfter upp ledarskapsstilar på olika sätt vilket kan ställa oss frågan om ledarskap kan skilja sig åt beroende på bransch och storlek? I SCA:s fall anser vi att ett transformatoriskt ledarskap utövas då denna typ av ledarskapsstil bland annat innebär att styra organisationer i rätt riktning samt avvika från historiska händelser. Det framkommer att den nya vd:n vill föra samman organisationen och skapa en stark gruppdynamik inför framtiden. När det kommer till Danske Bank och ledarskapet som efterfrågas på denne bank när det kommer till en mer lokal nivå så anser vi att detta speglar det situationsanpassade ledarskapet då

man hela tiden behöver anpassa ledarskapet efter sina medarbetare då Danske Banks vd lyfter fram att de är kärnan i verksamheten.

Sammanfattningsvis kan det sägas att vi inte finner några egentliga trender kring ledarskapet innan den finansiella krisen 2008. Dock ser vi att det finns en stark medial påfrestning och i de artiklar som lyfts fram diskuteras det mer generellt om vilka förväntningar det finns på ledarskapet samt hur ledare i fråga förklarar sitt ledarskap utifrån dess egen uppfattning.

4.3 Framställning av ledarskapet inom bank- och finansväsendet under år 2008

Den 3 januari 2008 skriver Di om hur mycket bankerna hittills har tappat till följd av kreditfrossan som uppstod pga. kollapsen på den amerikanska marknaden för dåliga bolån. Följden av detta var att flertalet vd:ar inom bank- och finansväsendet fick sparken där de mest kända offren var Merrill Lynchs vd Stan O'Neal och Citigroups vd Chuck Prince. Tusentals analytiker och handlare, speciellt på bankernas avdelningar för kreditinstrument, fick också sparken. Anmärkningsvärt är att Goldman Sachs förutspådde krisen och behövde således inte sparka anställda, utan man tjänade istället pengar på själva kollapsen. Ett möte som redan ses som legendariskt genomfördes på Goldman Sachs i slutet av år 2006 med finanschefen David Viniar i spetsen, varpå man beslutade att positionera banken för en nedgång på den amerikanska bostadsmarknaden. Ser vi det ur ett svenskt perspektiv så undvek även de svenska bankerna en förlust. Detta då man aldrig gav sig in på marknaden för amerikanska bolån (Di, 2008a). I artikeln framkommer det att en organisations arbete sett ur ett långsiktigt perspektiv är av stor betydelse när det kommer till oväntade situationer. Goldman Sachs har kunnat förutspå krisen och därmed kunnat hantera situationen på ett bättre sätt. Det finns studier som visar på att handlingar under kriser tycks ha en stark relation till vad som gjorts tidigare av ledaren i fråga men

även hur bra företaget lyckas hantera krisen har koppling till de resurser organisationen har att tillgå till innan krisen (Jönsson & Strannegård, 2014).

Vd:n för Nordic Service beskriver sig själv som en man med glimten i ögat som är en latmask både på jobbet och privat vilket innebär att han gör många saker i sista sekund, och detta i sin tur leder ibland till konsekvenser. Man blir lycklig genom att vara nöjd för stunden och inte gapa över för mycket utan att njuta av det man har i tiden, menar Nordic Service vd (Di, 2008b). It-företaget Prevas nya vd har denne spelat hockey i många år och han säger att han är en vinnarskalle och gillar att spela offensivt vilket också speglar sig i hans ledarskap. Han gillar att "bygga" och anta nya utmaningar och är extremt målinriktad i sitt arbete vilket gör att han anser sig passa bra i rollen som vd, då detta ger dig som person en stor frihet i ditt arbete. Det är kul att kunna få friheter att bygga företaget vidare och blicka framåt, vilket är något han brinner för i sitt arbete. Bolaget i fråga är ett intressant företag med starka medarbetare och med en ny ledning med ett starkt fokus på att förbättra lönsamheten. Just nu arbetar Prevas vd med en förändringsprocess inom hela verksamheten där man ska vända upp och ner på allt för att för verksamheten ska bli mer effektiv (Di, 2008c). I ett annat bolag, nämligen Telia, beskrivs ledarskapet som en balansgång där man ska mobilisera ett helt nytt ledningslag men samtidigt ha tillräckligt med erfarenhet från hela branschen, vilket är något Telias vd saknar (Di, 2008d). Vd:n för Nordic Services och dennes ledarskap beskrivs enligt oss som den raka motsatsen till vad man skulle behöva vid en kris. När det gäller ledarskap under kris beskrivs ledare med god självkänedom och högt självförtroende till de som lyckats bäst (Jönsson & Strannegård, 2014). Prevas nya vd beskriver sig själv som en person som gillar att anta nya utmaningar och är extremt målinriktad. Detta anser vi vara en mer passande karaktär vid en kris och speglar de ledarskapsegenskaper som är att föredra vid en krisartad situation.

Di skriver i en artikel från januari 2008 att näringslivet inte kommer att slakta sina kommunikationsbudgetar som vid tidigare lågkonjunkturer. Kommunikationen är a och o för ett företag och avgörande för ett företags affärsmässiga framgång. Det har skett en förändring gällande attityden när det kommer till kommunikation sedan den förra lågkonjunkturen vilket har ökat intresset för kommunikation som ämne. Detta är något företags vd:ar har fått större förståelse för i sitt arbete (Di, 2008e). Vidare under samma period diskuteras det också flitigt kring reklam och hur reklambranschen påverkas i en lågkonjunktur. Ledarskapet ifråga beskrivs som fejt men det finns också fördelar vid sämre tider, som att man t.ex. får möjligheten att se över sin verksamhet och det kan till och med innebära att man kommer ur en kris med en rad olika fördelar för att man vågat chansa i en kris (Di, 2008f). I en annan artikel från samma år skriver Di att man vill se bättre kommunikation då mer och bättre krav på kommunikation ifrån börsnoterade ledare har ökat de senaste fem åren. Kommunikation ska vara en viktig del i ledarnas arbete och detta mycket efter de nya kraven och ändringarna som har gjorts i lagstiftningen gällande hur en ledning är uppbyggd (Di, 2008g). Enligt Jönsson & Strannegård (2014) är kommunikation och hantering av informationen med beslutsfattande vid kris ledarskapets mest centrala verktyg. Trenden gällande vikten av kommunikation var något som diskuterades redan innan den finansiella krisen och ovanstående artikel visar på att detta är något som blir än viktigare under år 2008.

Fortsättningsvis skriver Di att Handelsbankens nyttillträdde styrelseordförande ska bringa ordning i banken och leda den in i framtiden. Kontrollfrågor har kommit i fokus efter den finansiella krisen. I övrigt är det strategi och utvecklingsfrågor som är i fokus för ledarens arbete. Banken jobbar sett ur ett långsiktigt perspektiv utifrån en grundläggande strategi där ledarens roll blir att se till att styrelsen är engagerade och aktiv. Ledaren vill skapa förutsättningar för styrelsen att genomföra ett bra jobb samt att kunna vara effektiva i sitt framtida

arbete (Di, 2008h). Sett utifrån Jönsson & Strannegård (2014) och deras presentation av ledarskap under påfrestande förhållanden så ser vi tydligt att Handelsbanken befinner sig i vad författarna vill benämna som "under-fasen". Denna fas handlar om att skapa sig en uppfattning kring krisen och vilka åtgärder som bör vidtas, vilket är just vad Handelsbankens nytillträdda styrelseordförande vill göra.

I en artikel skriven i Di lyfts kravet på förändringar inom företagen fram, där dessa krav har ökat markant och där trycket på förändring kommer från flera håll än tidigare. Toppchefer måste därmed bli bättre på att ställa om i företaget och organisationerna. Detta i en kartläggning av IBM. Förändringstempot har ökat de senaste åren. Dock ses detta mer som en affärsmöjlighet än ett hot. Marknaden, kompetensen och tekniken är tre nyckelfaktorer till förändring enligt vd:arna. Idag är det svårt att rekrytera rätt person för jobbet då trycket som tidigare nämnts ökat (Di, 2008i).

Vidare uttalar sig Norwegians vd i Di om att knepet för att vara en bra chef är att ha medarbetare som är duktigare än dig själv (Di, 2008j). Fortsättningsvis beskrivs det i en annan artikel att närheten till sina medarbetare är a och o för en verksamhet (Di, 2008k). En tredje artikel lyfter fram att det är viktigt att ledarna ifråga ska ges chansen till att testa nya vatten. Som ledare idag krävs det att du har tillräckligt med teknisk kompetens för att kunna coacha dina medarbetare. Det är viktigt att kunna driva människor mot ett gemensamt mål samt att kunna uppnå det uppsatta målet. Det är viktigt att man har förmågan att kunna inspirera sina medarbetare till att nå de uppsatta målen. Ledaren i fråga måste ha en hög social kompetens men framförallt kunna hantera det höga trycket på förändringar. Ingen är född ledare utan alla har potential till att utvecklas. Dock krävs det att ledaren i fråga kan hitta energin och drivet i sina medarbetare. I grunden handlar ledarskapet om att finna människors intresse för att sedan

skapa ett förtroende. Förtroende är A och O inom en organisation då det skapar en snabbhet och effektivitet som saknas om inte förtroendet finns där. Det är också viktigt som ledare idag att se helheten av organisationen för att kunna lyckas i sitt arbete (Di, 2008l). En annan artikel menar att ledare måste kunna visa känslor för att dennes medarbetare ska kunna känna sig tilltalade. Det finns allt för många ledare idag som är tråkiga och oinspirerade i det de gör. Kommunikation idag är en viktig del av ledarskapet. I Sverige är vi dåliga på att visa känslor och många ledare uppfattar att deras ledarskap kommer att ses som oseriöst när de visar känslor i sitt arbete. Ledare tränas genom skådespeleri för att förbättra sitt ledarskap (Di, 2008m). Utifrån ovanstående artiklar anser vi att det egentligen inte är någon ledarskapsstil som lyfts fram utan det är snarare medarbetarna som beskrivs som en viktig del i ledarens roll och för organisationen. Dock nämns den sociala kompetensen och kommunikationen som två viktiga egenskaper i ledarskapet vilket gör att vi kan se mindre tendenser till att både det situationsanpassade och det karismatiska ledarskapet är att föredra.

Di skriver i en artikel om Volvo och att det i bilbranschen är lätt att överdramatisera ledarnas betydelse där ledningstider är långa, investeringarna stora och där förändringar tar tid. En avgående ledares roll i finanskrisen ses som liten då många av besluten togs långt innan hans tid. Om han gjort några rätt i sin roll får vi först se om fyra till fem år (Di, 2008n). Vidare beskrivs Fredrik Arps ledarskap för biljätten Volvo där han under sin tid stötte på en rad externa faktorer som kom att påverka hans arbete och förutsättningar för Volvos verksamhet. Hans ledarskap beskrivs som att livet på Volvo "blev ingen fest". Som för många andra vd:ar innebar detta att man fick skära ner, minska och spara och det är en omöjlighet och bedöma om en annan vd kunde gjort ett bättre jobb. Möjligen hade en annan vd varit mer populär bland ägarna än inom organisationen. Volvos tidigare vd beskrevs som en man med ödmjuk

framtoning och som styrde med små åtgärder vilket med andra ord är raka motsatsen till Arps ledarskap. Arps ledarskapsstil beskrivs som tuff, aggressiv och med en arrogant känsla samt framtoning. Medarbetarna var sedan tidigare inte vana vid att få pekat med handen kring vad som skulle göras. Det är tydligt att företaget har sett många olika typer av ledarskapsstilar under åren men just Arps kom att uppmärksammas. Detta främst då Arp i sitt arbete har haft omvärldens ögon på sig och att hans ledarskap har jämförts med tidigare ledares. Styrkan i Arps ledarskap är att han har lång erfarenhet sedan tidigare. Bilindustrin jämförs med fotboll där det viktigt att ha en bra organisation (lag), rätt spelare (modeller) och en tränare som inte förstör allt för mycket (vd). Det krävs dessutom lite tur med externa faktorer som tidigare nämnts har en stor påverkan (Di, 2008o). Här anser vi att det återigen blir aktuellt med vad Boin et al. (2013) menar när det kommer till att allmänheten dömer ledarskapets prestation utifrån vad man enbart kan se. Artikeln säger att det finns externa faktorer som påverkar samt att tiden är en viktig faktor vilket även har kommit att påverka huvudpersonen i artikelns ledarskap inom dess organisation vilket i sin tur kom att påverka dennes bild i media.

Vidare beskrivs det i en artikel i Di att det saknas konsekvenser för de högst uppsatta ledarna som bär det yttersta ansvaret. Kriser är inte något som händer från och till utan det är människan som ligger bakom de kriser som uppkommer. Man vill under krisdrabbade tider gärna peka ut en syndabock men det ska tydligt förklaras att alla individer i en organisation bär ansvaret. Dock så är det individer högst upp i en organisation som bär det högsta ansvaret. Det är ledaren i fråga som bygger företagskulturen, slår fast mål och bygger belöningsystem. Även tidigare hyllade ledare inom näringslivet bör ses som ansvariga för den finansiella krisen. Vad som också lyfts fram är att det inte bara är girighet utan också en social tanke som är bakomliggande i ledarskapet och grunden till att man valde att låna ut pengar till människor som inte anses vara

kreditvärdiga. Näringslivet saknar idag en rad olika krav och regleringar som kan styra ledare till att inte bli allt för giriga i sitt arbete, då detta gör att kriser uppstår (Di, 2008p). Ledare i höga positioners bonusar ställer till det och skapar kortsiktiga samt destruktiva beslut, trots att man vill att ledaren ska skapa långsiktiga beslut. Man behöver efter den finansiella krisen skapa mer kontroll och ändra lagstiftningen. Man vill i framtiden kunna se riskerna tidigare och att det ska finnas en övre makt som ska kunna gå in och styra upp saker och ting innan krisen bryter ut (Di, 2008q). Vidare lyfts det i en artikel fram att USA kommer att införa nya regler och krav för finansvärlden efter den finansiella krisen, men hur snabbt den omställning kommer att ta beror hur snabbt regeringar och banker hinner hantera den nedåtgående spiralen och återställa förtroendet (Di, 2008r). Under åren strax innan den finansiella krisen lyfter flera ledare fram att lagar och ny lagstiftning påverkar deras sätt att leda organisationer. Samtidigt ser vi i ovanstående artiklar att ny lagstiftning krävs för att ledare i fråga ska kunna bedriva sitt arbete utifrån organisationernas bästa.

Sammanfattningsvis kan det sägas att ledarskapet under året som den finansiella krisen drabbade världen har blivit mer centralt. Under tidigare år diskuteras ledarskapet mer generellt till skillnad från under år 2008 då ledarskapet förklaras utifrån den finansiella krisen där förväntningarna på ledarskapet samt vilken typ av ledaregenskaper som efterfrågas lyfts fram till en större grad.

4.4 Framställning av ledarskapet inom bank- och finansväsendet efter den finansiella krisen 2008

I en artikel ur Di skriven januari 2009 skrivs det att vad som utmärker en bra ledare är att man är säker i sig själv samtidigt som man inte tar sig själv på största allvar. Därifrån kan man sedan utveckla andra egenskaper. Att vara ledare i det svenska näringslivet är humant och människor har förståelse för att det finns andra saker i livet. Det är också tufft på så sätt att din roll som ledare beskrivs

som en bandymålvakts jobb där du räddar flera skott men när du släpper in segermålet står du för skulden (Di, 2009a). Här nämns återigen att det är externa faktorer som påverkar ledarskapet och där man som ledare i fråga kan ha gjort ett bra jobb, men det räcker att du gör ett misstag så glöms allt det som gjorts bra och fokus hamnar på det enskilda misstaget.

I en artikel skriven i Di sägs det att det krävs en speciell typ av ledarskap vid krissituationer enligt affärskonsulten Birgitta Krafft på IBM och psykologen Britt Orstadius som bedömer personer på ledningsnivå för riskkapitalbolag. Olika faser i ett företag kräver olika typer av ledarskap beroende på just vilken utvecklingsfas företaget är i. Ett företag i kris kräver en ledare som kan hantera oro. För att kunna göra något konstruktivt måste man vara stark nog att se verkligheten som den är. Nästa steg är att kunna ta impopulära beslut men ändå ha sina medarbetare med sig. En ledare får inte vara beroende av att vara älskad av alla utan det krävs att man har en stark integritet och att man kan hantera människor och deras reaktioner. Ledare ses som okänsliga och som några som inte har problem med att skära ner inom organisationen, vilket inte heller är bra. Det är viktigt att man som ledare har empati i sitt arbete eftersom att man i framtiden ska fortsätta att leda och man vill ha sina medarbetare med sig. Vid högkonjunkturer ligger ledarens största fokus i att sälja samt producera och det viktigt att ledaren kan hantera detta. Om ledaren ifråga som byts ut när tiderna förändras svarar Krafft att: "Ja, ledarskapet måste anpassas till rådande tider" (Di, 2009b). Utifrån vad Krafft pratar om gällande ledarskap i artikeln blir det situationsanpassade ledarskapet att föredra då Blanchard & Hersey (2000) menar att ledarskapet ständigt behöver anpassas vilken går hand i hand med vad hon vill lyfta fram som centralt när det kommer till ledarskapet.

Di skriver i maj 2009 att till hösten tar Frans Lindelöw över vd-posten på den skandalomsusade investmentbanken Carnegie. Lindelöw har tidigare arbetat

som Nordeas sverigechef och vice vd. I intervjun säger Lindelöw att denne inte är rädd för att anta nya utmaningar i det kommande jobbet. Trots alla skandaler och skrivelser i media gällande Carnegie anser Lindelöw att banken har behållit kvalitén. Lindelöws roll inom den nya organisationen kommer bli att fortsätta att stärka kunderbudandet och säkra att riskuppföljning fungerar. Målsättningen är att Carnegie ska bli absolut bäst och Lindelöw anser att banken redan är på god väg till att bli just detta. Det är viktigt att man nu tar lärdom av de fel och brister som finns inom organisationen som bl.a. finansinspektionen har påvisat. Det kommer inom organisationen att ske ändringar när det kommer till rapporteringen och riskbedömningen då Carnegie banktillstånd har dragits in till följd av nya regelöverträdelser (Di, 2009c). Enligt Jönsson & Strannegård (2014) är de grundläggande förutsättningarna för ett bra ledarskap under kriser god fysisk kapacitet samtidigt som det krävs ett trovärdigt intryck samt en tro om att personen i fråga har en bra värdegrund. Samt att det enligt Saeed et al. (2014) finns en harmoni inom verksamheten för att uppnå de uppsatta målen.

Di skriver att vi efter den finansiella krisen, måste bli bättre på att analysera marknaden och vi måste även bli bättre på att stå upp och konfrontera de risker vi ser. Detta leder till en ny typ av arbete inom organisationen samt att en ny kultur gällande det interna arbetet skapas. Nya typer av ledare bör tillsättas vilka ska vara duktiga på att analysera. Nya regler och restriktioner ställer också högre krav på ledarskapet ifråga, men de ska också kunna vara till stor hjälp i ledarens arbete (Di, 2009d). Man måste ha de bästa ledarna för att klara av att utvecklas på en tuff marknad (Di, 2009e). Vidare lyfts ett minskat förtroende för Europas ledare fram där ledarna i fråga brister gällande arbete hos sina medarbetares självständighet, delaktighet och förtroende. Ledarna är inte delaktiga i arbetet med sina medarbetare där de i många fall inte analyserar problem med sina medarbetare överhuvudtaget. Ledarna tar inte ansvar för sitt arbete och kan inte stå för sina misstag. Att det kan skapas nya möjligheter hänger mycket på

chefens inställning och att man som medarbetare har god kommunikation med sin chef (Di, 2009f). Det som inte går att undgå är att en ny typ av ledarskapsstil bör bli mer aktuell efter den finansiella krisen. Det pratas om att man bör analysera marknaden för att kunna förutspå framtiden. Detta är även något som beskrivs i Strannegård & Jönsson (2014) där de skriver om efter-fasen. Där nämner författarna att det är av yttersta vikt att se sitt arbete utifrån ett kortsiktigt samt ett långsiktigt perspektiv. Lyckade åtgärder kan innebära att verksamheten kan komma att få det bättre, men även mindre lyckade åtgärder kan bli gynnsamma då man kan dra lärdomar utifrån dessa. I en artikel i Di framställs Thomas Eriksson, ny vd på Swedbanks fondbolag Robur, som att denne vill förvalta och försvara företagets starka kundbas samtidigt som denne vill behålla företagets starka konkurrenskraft. I ett pressmedlande nämns att han blev tillsatt som vd för att ytterligare kontrollera och stärka bolaget. Det är viktigt som ledare att prestera utifrån det som styrelsen och företagets kunder förväntar sig (Di, 2010a). Det har tidigare nämnts i vår analys att finanskrisen kan ha berott på ledares girighet och egoistiska tankesätt. Samtidigt så nämns det i ovanstående artikel att det efter den finansiella krisen efterfrågas en ledare som kan prestera utifrån de uppsatta organisatoriska målen och inte utifrån sin egen girighet.

I en artikel i Di beskrivs det att man kan se likheter mellan djurs sätt att umgås och hur en ledare och dess medarbetare ska vara. Som ledare får man ut mycket mer av sitt arbete om man väljer att samtala med sina medarbetare under fikapausen. Man får ett bättre resultat om alla i organisationen blir sedda och att inte varje enskild prestation uppmärksammas. Människan kan lära mycket av djurens beteende, som t.ex. schimpansen som reflekterar mycket över sina handlingar vilket vi människor också bör göra då vi inte alls ägnar lika mycket tid till att göra det fast vi har tre gånger så stor hjärna. I många ledarskapsutbildningar jämför man människans sätt att leda med vargens sätt att

leda sin flock. Flocken lever för att jaga och alla individer i flocken behöver sin roll för att veta vad de ska göra och för att kunna fokusera på målet. Kommunikation är A och O i flocken och förtroende är det som flocken lever på, vilket är precis det som ett modernt ledarskap bygger på idag. Ledarskap handlar om kommunikation och vikten av att du själv är klar över vad du vill förmedla (Di, 2010b). Ledarskap är ett brett begrepp vilket innefattar flertalet olika tolkningar. I ovanstående artikel har ledarskapet kopplats till djur och deras sätt att kommunicera. Kommunikation ses som en central del men vi ser också att man i artikeln vill framhäva att ledarskap inte behöver ses som något komplicerat.

Sammanfattningsvis kan det sägas att framställningen av ledarskapet efter den finansiella krisen 2008, men också under krisen 2008, handlar mer om misstag som lyfts fram och mindre om vilken ledarskapsstil eller vilken ledarfilosofi ledaren i fråga utövar och använder sig av. Kommunikation är dock något som inte skiljer såg åt under åren utan det är ett återkommande tema hela analysen igenom.

5. Slutsats och diskussion

- I följande kapitel presenteras en diskussion kring uppsatsen samt slutsatser. Vidare presenteras även implikationer samt förslag till hur framtida forskning inom ämnet kan bedrivas.

5.1 Diskussion och slutsatser

Syftet med denna studie är att undersöka den mediala framställningen av ledarskapet inom bank och finansväsendet sett kring den finansiella krisen 2008. Det finns åsikter vilka menar att ledarskapet har en central roll under en kris men även att externa faktorer kan komma att påverka. Begreppet ledarskap är något som har existerat länge i vårt samhälle och i uppsatsens inledande kapitel beskrivs ledarskapet som något kraftfullt där individer har lyckats skapa ett vinnande koncept som gett avtryck i vårt samhälle, men att vi i många avseenden saknar en djupare förståelse för hela händelsen och vilken betydelse ledarskapet i fråga har haft. Den ökade medialiseringen i vårt samhälle påverkar allmänhetens uppfattning samt ledarnas dagliga arbete.

Genom vår analys har vi kunnat utläsa att den mediala framställningen av ledarskapet behandlas och uppmärksammas på olika sätt kring den finansiella krisen 2008. Utövandet av ledarskapet samt bilden av ledarskap skiljer sig åt beroende på om det råder en låg- respektive högkonjunktur, där den mediala framställning visar på att ledarskapet i fråga måste utövas sett utifrån den aktuella situation som råder. En ledarskapsstil som anpassas utifrån den rådande situation speglar både den mediala framställningen samt delar av vårt teorikapitel. Den mediala framställningen kring denna period visar på att det under och efter en kris ställs högre krav på dig som ledare samt att det i dagens samhälle också finns ett större medialt perspektiv att ta hänsyn till. Ledare, men också andra intressenter i branschen är överens om att den mediala uppmärksamheten påverkar ledaren och dennes prestation. Tack vare detta har kommunikation blivit en allt viktigare del i ledarens dagliga arbete både medialt samt inom organisationen och just kravet på god kommunikation har efter den

finansiella krisen blivit allt mer efterfrågat. Gällande kravet på bättre kommunikation råder det delade åsikter bland ledarna i de utvalda artiklarna, där en del ser det som en del i sitt arbete och andra som en yttre press som de senaste åren har ökat och förändrats mycket i dennes arbete.

Vi anser att i de utvalda artiklarna före den finansiella krisen behandlas ledarskapet i Dagens industri på ett annat sätt än vad den gör under och efter den finansiella krisen. Åren innan den finansiella krisen anser vi begreppet ledarskap behandlas på ett mer generellt sett, där ledarskap i fråga "romantiseras" samtidigt som ledarrollen framställs som en allt tuffare roll inom en organisation. I vår analys av de utvalda artiklarna åren före krisen anser vi att man inte kunde få någon känsla av att någon av de intervjuade ledarna eller artiklarna där man diskuterar ledarskap kunde ana den finansiella krisen. Det råder goda tider inom bank- och finansväsendet där möjligheterna och investeringarna är oändliga. Ingen kunde förutse vad som skulle ske inom det närmaste samt vilka krav som skulle ställas på dig som ledare.

Ledarskapet före den finansiella krisen beskrivs redan här som en allt tuffare roll inom en organisation som blir allt mer uppmärksammat i media. Efter vår analys anser vi att media spelar en stor och avgörande roll. Media blir en av skaparna till hur ledarskapet i en organisation presenteras för omgivningen och hur allmänheten uppfattar ledarnas prestationer. Dock vill vi nämna att vi trots det anser att media tar upp att externa faktorer i många fall kan spela en avgörande roll gällande ledaren och dess prestation. Sett utifrån åren före den finansiella krisen framställs det att en av ledarens viktigaste uppgift att fortsätta utveckla och driva företaget och dess verksamhet framåt. Det efterfrågas en ledare som är tydlig, trygg i sig själv, öppen, har sunda värderingar och jobbar ur ett långsiktigt perspektiv. Som ledare under denna tid är det viktigt att man inte enbart har kunskap kring sitt eget företag utan att man har kunskap om hela branschen. Vad ledare här har som svaghet är bristen på känslor och mjuka värderingar där

tiden är en bakomliggande faktor. Det som diskuteras och tas upp i artiklarna före den finansiella krisen är mer allmän ledarskapslära och vi kan tyckas se att ämnet ifråga tas upp i högre grad före än efter den finansiella krisen. Gällande den allmänna ledarskapsläran som tas upp i teorikapitlet kan vi se att ett flertal av de ledarskapsstilar som tas upp i vår teori speglar den mediala framställningen samt ledares egna ord kring sitt ledarskap och hur det bör utövas och efterfrågas inom bank- och finansväsendet åren före den finansiella krisen. Strannegård och Jönsson (2014) och deras framställning av ledarskap under kris utifrån före-, under- och efter-fasen är teori som vi anser speglar verkligheten under den tid som studerats.

Efter vår analys framkommer det tydligt ur ett medialt perspektiv att det efterfrågas och krävs en särskild typ av ledarskap under kris. Ledare under och efter den finansiella krisen har fått förändra sitt ledarskap. Dock måste hänsyn tas till ledare inom bank- och finansväsendet då dessa arbetar i en oförutsägbart bransch där allt kan hända. Allt sker inte över en natt utan beslut som tas tar tid att genomföra där problem och externa faktorer kan komma att påverka under denna tid. Genom vår analys har vi kommit fram till att ett långsiktigt tänk och god planering är av yttersta vikt för ledaren i sitt arbete. Dock framkommer det att ett välorganiserat arbete kan lindra krisen och dess påverkan.

I analysen framkommer det också att det finns åsikter som säger att ledarna är orsaken till krisens utbrott, detta pga. maktmissbruk. Den ökade medialiseringen i vårt samhälle idag handlar som tidigare nämnt om att peka ut syndabockar istället för att se helheten av själva problemet. Detta är något vi till viss mån kan hålla med om att det är viktigt att göra då det är en bransch som till stor del är uppbyggd av kapital.

Ser vi utifrån framställningen av ledarskapet efter den finansiella krisen 2008 så tas det upp att man bör ta i beaktande att ledare inom näringslivet bara är människor och det finns andra saker i livet, en mer human bild av ledarens roll presenteras. Trots att den finansiella krisen drabbade världen så finns det en bild

av hopp där man kan se den svåra krisen som en utmaning i ledarskapet där man kan vända motgångar till framgångar och skapa förutsättningar för tillväxt. För att detta ska bli möjligt är det viktigt för dig som ledare inom branschen att bli bättre på att analysera marknaden och på så sätt lära dig att kunna förutspå framtida risker.

Vi anser att efter den finansiella krisen 2008 ur ett medialt perspektiv byggdes en ny typ av företagskultur upp vilket i sin tur ställde krav på nya typer av ledarskap. Närhet och kommunikation med sina medarbetare är något som lyfts fram som allt viktigare och här anser vi att efterfrågan på ett direkt ledarskap blir allt större. Vi ser att tid är av stor betydelse och att den nya lagstiftning som tillkommit kommer i framtiden att ställa större krav på förändring inom organisationer och dess kultur vilket i sin tur kommer förändra ledarskapet och ställa nya krav på detta.

Avslutningsvis vill vi lyfta fram att vi anser att framställningen av ledarskapet efter den finansiella krisen 2008, men också under krisen 2008, handlar mer om misstag som lyfts fram och mindre om vilken ledarskapsstil eller vilken ledarfilosofi ledaren i fråga utövar och använder sig av i jämförelse med åren innan den finansiella krisen bröt ut. Kommunikation är dock något som inte skiljer såg åt under åren utan det är ett återkommande tema hela analysen igenom. Vidare, utifrån de artiklar som har analyserats finns det en human förståelse av att den finansiella krisen 2008 tog oss med storm där både stabila och ostabila företag blev drabbade vilket visar på att ledarskap idag är av stor betydelse, men samtidigt är under stor påverkan av externa och oförutsägbara faktorer.

5.2 Implikationer

Artiklarna vilka vi har valt att analysera har visat att bank- och finanssektorn är en sektor under ständig förändring. Ledaren inom denna sektor spelar en central

roll där kravet på kommunikation är a och o. Den mediala insynen i dagens bank- och finansverksamhet gör att det ställs högre krav på ledaren i fråga samtidigt som media lättvindigt kan framställa ledaren utifrån sin egen syn vilket i sin tur påverkar omgivningen och dess uppfattning. Flertalet ledare inom branschen känner att den mediala pressen blir alltför stor och påverkar deras arbete och prestation. En annan implikation som dock bör belysas är att media allt som oftast framställer ledarskapet på ett humant sätt där extern påverkan tas i beaktande.

En ytterligare implikation är att framställningen av ledarskapet före den finansiella krisen skiljer sig åt från hur framställningen av ledarskapet ser ut under och efter den finansiella krisen. Innan krisen diskuteras mer allmänna ledarskapsteorier medan man under och efter den finansiella krisen belyser ledarskapet och dess påverkan under kris.

5.3 Förslag till framtida forskning

Det finns tidigare studier kring ledarskapet efter den finansiella krisen, dock har vi inte funnit någon studie liknande vår egen där den mediala framställningen har behandlats. Detta kan vara intressant att bygga vidare på då vi i denna studie har upptäckt att den mediala synen och framställningen av ledarskap är av stor vikt och något som kan utforskas vidare. Förslagsvis kan en liknande studie genomföras men att man istället tittar på den mediala framställningen samtidigt som man också ser det ur ledarnas perspektiv med hjälp av t.ex. djupintervjuer. Efter vår analys kan vi se att den mediala framställningen är av betydelse och vi anser att det bara kommer att bli större baserat på den tekniska utvecklingen.

Som tidigare nämnts hade man kunnat behandla ämnet på en djupare nivå. Man kan ta flera olika utgångspunkter när det kommer till begreppet ledarskap, just till följd av den bredd som ämnet innefattar, och därmed få en helt annan infallsvinkel på studien.

Vad som också hade kunnat genomföras när det kommer till ämnet är att man hade kunnat gå djupare sett ur ett rent internationellt perspektiv och titta på huruvida den mediala framställningen skiljer sig åt från land till land, förslagsvis genom att göra en liknande studie där en större och erkänd dagstidning undersöks. Vidare när det kommer till det internationella perspektivet hade man också kunnat studera huruvida presentationen av ledarskap skiljer sig åt beroende på land och om så är fallet, på vilket sätt.

Litteraturförteckning

Ödman, P.-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik* (2:a upplagan uppl.). Finland: Norstedts Akademiska Förlag.

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

Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (den 10 April 2013). Leadership in times of crisis: a framework of assessment. *International review of public administration* , 18 (1), ss. 79-91.

Charmaz, K. (2009). *Constructing Grounded Theory*. Chippenham, Wiltshire: Sage Publications Ltd.

Chef.se. (den 18 Mars 2013). *Det har chefen lärt sig av krisen*. Hämtat från Chef.se: <http://chef.se/det-har-chefen-lart-sig-av-krisen/> den 26 April 2016

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2007). *Ledning & Organisation* (1:a uppl.). Malmö: Liber AB.

Dagens Industri. (2016). *Om oss*. Hämtat från Dagens Industri: www.di.se/om-oss/om-oss/ den 4 April 2016

Dagens juridik. (den 08 12 2015). *Mediedrev är vår sista form av dödsstraff- hög tid arr lagstiftaren och domstolarna agerar*. Hämtat från [dagensjuridik.se](http://www.dagensjuridik.se): <http://www.dagensjuridik.se/2015/12/debatt-sargon-de-basso-mediedrev> den 18 07 2016

Dagens media. (den 26 09 2013). *Dagens media*. Hämtat från [Medierna som moralisk domstol skapar ängsliga ledare](http://www.dagensmedia.se): <http://www.dagensmedia.se/expertes/debatt/medierna-som-moralisk-domstol-skapar-angsliga-ledare-6104983> den 19 07 2016

Di. (den 30 september 2006h). Ökad konkurrens om vd. *Dagens Industri* , 6-7.

Di. (den 2 September 2006g). Ökad konkurrens om vd-posterna. *Dagens Industri* .

Di. (den 18 Januari 2006f). Börsens vd-karusell snurrar vidare. *Dagens Industri* , 6.

Di. (den 2 Januari 2006c). Bästa laget vinner även i Sverige. *Dagens Industri* , 8.

Di. (den 3 Januari 2008a). Bankerna har tappat 625 miljarder kronor. *Dagens Industri* , 12.

- Di. (den 23 September 2008q). Bankerna städar upp. *Dagens Industri* , 20.
- Di. (den 27 maj 2009c). Carnegies nya vd redo för revansch. *Dagens Industri* , 12.
- Di. (den 9 Maj 2009b). Chefer prövas i krisen. *Dagens Industri* , 15.
- Di. (den 4 Maj 2006j). Därför lockas inte fler av vd-jobben. *Dagens Industri* , 22-23.
- Di. (den 12 Januari 2006d). Dags att luckra upp inflationsmålen. *Dagens Industri* , 22.
- Di. (den 10 Maj 2010b). Djur lär chefer om ledarskap. *Dagens Industri* , 28-29.
- Di. (den 18 Januari 2006b). Eklund efterlyser flexiblare Riksbank. *Dagens Industri* , 20.
- Di. (den 29 Maj 2006n). Försäljningen är centrum för allt. *Dagens Industri* , 18-19.
- Di. (den 9 september 2009d). Finansbranschens nya blåslampa. *Dagens Industri* , 20.
- Di. (den 16 Maj 2008j). Flygfantast med stora planer. *Dagens Industri Weekend* , 30.
- Di. (den 16 Januari 2009a). Fortfarande hungrig som vd. *Dagens Industri Weekend* , 4.
- Di. (den 8 Maj 2008). Från Luxemburg till vd-jobb i Skåne. *Dagens Industri* .
- Di. (den 8 Maj 2008k). Från Luxemburg till vd-jobb i Skåne. *Dagens Industri* , 22-23.
- Di. (den 10 september 2009e). Gör sig reda att gå. *Dagens Industri* , 23.
- Di. (den 2 Maj 2006i). Getinges vd öppnar stora plånboken. *Dagens Industri* , 20.
- Di. (den 22 Maj 2008m). Här tränas chefer med skådespeleri. *Dagens Industri* , 23.
- Di. (den 9 Januari 2006e). Handelsbanken går till brittisk offensiv. *Dagens Industri* , 10.
- Di. (den 6 Maj 2008h). Handelsbankens nya ledarprofil. *Dagens Industri* , 6-7.
- Di. (den 30 Januari 2008f). Kors i taket - cheferna har äntligen fattat. *Dagens Industri* , 27.
- Di. (den 26 Januari 2007c). Lokalt ansvar knepet för prisad bankchef. *Dagens Industri* , 18-19.
- Di. (den 19 September 2008p). Många är personligt ansvariga för krisen. *Dagens Industri* , 2.
- Di. (den 7 september 2009f). Minskat förtroende för chefen. *Dagens Industri* , 19.

- Di. (den 29 september 2008r). Nu ser vi slutet på bankernas dominans. *Dagens Industri* , 2.
- Di. (den 20 Maj 2010a). Ny vd på Swedbank ska styra upp Swedbanks fonder. *Dagens Industri* , 18.
- Di. (den 4 Januari 2008d). Nyberg stuvar om i Telia. *Dagens Industri* , 19.
- Di. (den 2 Januari 2006a). Pedagogisk mardröm för Ingves. *Dagens Industri* , 14.
- Di. (den 29 Januari 2008c). Prevas nya vd har kniven mot strupen. *Dagens Industri* , 22-23.
- Di. (den 22 Januari 2007a). Psykologi på chefernas schema. *Dagens Industri* , 18-19.
- Di. (den 7 September 2006k). Riskkapitalbolagen bäddar för ny kris. *Dagens Industri* , 4.
- Di. (den 4 September 2007b). SCA skiftar om. *Dagens Industri* , 8.
- Di. (den 18 Januari 2008b). Snabbmatskungen steker helst själv. *Dagens Industri* , 34.
- Di. (den 3 September 2008o). Tillslut var han förbrukad. *Dagens Industri* , 8.
- Di. (den 7 Maj 2008i). Toppcheferna: Vi måste bli bättre. *Dagens Industri* , 22-23.
- Di. (den 4 Maj 2006l). Tredje generationen tar över H&M. *Dagens Industri* , 6-7.
- Di. (den 11 Maj 2008g). Tystnaden i börsens styrelse får kritik. *Dagens Industri* , 11.
- Di. (den 8 Maj 2006m). Wallenbergarnas nya vän tror på egen ägarmakt. *Dagens Industri* , 18-19.
- Di. (den 19 Maj 2008l). Var finns framtidens chefer? Vilka krav ställer ni på dem? *Dagens Industri* , 23.
- Di. (den 30 Januari 2008e). Vd:ar byter strategi. *Dagens Industri* , 26.
- Di. (den 3 September 2008n). Vd-skiftet väcker frågor om Volvos roll i Ford. *Dagens Industri* , 2.
- DuBrin, A. (2006). *Leadership. Research findings, practice and skills*. Houghton Mifflin.
- Empson, L., Muzio, D., Broschak, J. P., & Hinings, B. (2015). *The Oxford Handbook of Professional Service Firms*. Croydon: CPI Group.

- Grint, K. (2010). *Leadership: A Very Short Introduction*. Gosport, Hampshire, Great Britain: Ashford Colour Press Ltd.
- Haddon, A., Loughlin, C., & McNally, C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? *Leadership & Organization Development Journal* , 36 (5), ss. 612-627.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2000). *Management of organizational behavior: leading human resources* (8:e Upplagan uppl.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Holme, I. M., & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2014). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber AB.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kempster, S., & Parry, K. (2014). Charismatic leadership through the eyes of followers. *Strategic HR Review* 13.1 , 13, ss. 20-23.
- Mintzberg, H. (March-April 1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* , ss. 163-176.
- Mujkic, A., Sehic, D., Rahimic, Z., & Jusic, J. (den 27 November 2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski Vjesnik/Econviews* , 2, ss. 259-270.
- Rosén, H. (den 18 September 2008). *Dagens Nyheter*. Hämtat från Så funkar finanskrisen: <http://www.dn.se/ekonomi/sa-funkar-finanskrisen/> den 16 Mars 2016
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management* , 25 (3), ss. 214-225.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.

Sveningsson, S., Alvehus, J., & Alvesson, M. (Maj 2012). Managerial leadership: Identities, processes and interactions. *Oxford Scholarship Online* .

Svenska Bankföreningen. (Februari 2014). *Bankernas betydelse för Sverige*. Hämtat från Swedish Bankers: <http://www.swedishbankers.se/Documents/1402Bankernas%20betydelse.pdf> den 4 April 2016

Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (den 15 Oktober 1984). The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader. *Sloan Management Review* , 26, ss. 59-68.

Weber, M. (1987). *Ekonomi och Samhälle: Förståendesociologins grunder*. Lund: Grahns Boktryckeri.

Yukl, G. (den 31 December 1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly* , 10 (2), ss. 285-305.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Courier/Westford, United States of America: Pearson Education.