

Thought Leadership:

En ny form for ledelse



Kandidatafhandling i Virksomhedsstudier og Kommunikation

Hibaq Abdi Farah Awale,

Studienummer: 63506

Vejleder: Jørn Kjølseth Møller

Aflevering: 1. juni 2022

Anslag: 154.629

Abstract

This master thesis seeks to answer the question, “What is Thought Leadership, and which context is it used in?” The aim of this study is to conceptualize Thought Leadership and make sense of the discipline within the theoretical traditions of leadership, communication, and marketing. To answer the above-mentioned question, this thesis conducted interviews with three experts and practitioners within the field. Additionally, I performed a document analysis of Thought Leadership produced by organizations.

This study examines Thought Leadership as a discipline by exploring how practitioners have worked with and theorized the approach across several organizations. To ground the study in familiar foundations, I used Transformational Leadership perspectives by Bernard Bass as well as James Kouzes and Barry Posner in order to examine the leadership aspects of Thought Leadership. Furthermore, the thesis theorized Thought Leadership in the context of Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, and Noboru Konno’s Knowledge Management theory. The study additionally includes elements of Content Marketing and Storytelling to flesh out the discipline further.

The study findings are that a thought leader exhibits the following traits: expert knowledge informed opinions, trustworthiness, and vision. The thesis can further conclude that Thought Leadership is a leadership approach where the organization leads its stakeholders. Communication and marketing tools are used by an organization to spread its leadership vision. Vision is an important component that separates Thought Leadership from content marketing. Vision is the ability to connect the company’s product and service in relevant contexts for stakeholders’ lived-in world. The study additionally concludes that the discipline foundation is based on the idea that knowledge is crucial to gaining competitive knowledge. A company’s capability to generate and disseminate knowledge is an essential source for Thought Leadership. To successfully, distribute Thought Leadership organization must through repetition spread the vision through a myriad of channels and avenues.

Indholdsfortegnelse

<i>Problemformulering:</i>	7
<i>Forskningsspørgsmål</i>	7
<i>Afgræsning</i>	8
<i>Begrebsafklaring</i>	8
Teoretiske ramme	9
<i>Litteraturgennemgang</i>	9
<i>Transformationsledelse</i>	19
<i>Content Marketing</i>	24
<i>Vidensledelse</i>	25
Metode	29
<i>Videnskabsteori</i>	29
<i>Analysestrategi</i>	30
<i>Semistrukturerede interview</i>	31
<i>Interviewtype</i>	31
<i>Udvælgelse af informanter og interviewguide</i>	32
<i>Introduktion til informanter</i>	33
<i>Dokumentanalyse</i>	34
<i>Kodning og meningsfortolkning</i>	35
<i>Videnskabelig kvalitet</i>	37
Præsentation af casevirksomheder	38
<i>Jabra</i>	38
<i>FLSmidth</i>	38
<i>Schneider Electric</i>	38
<i>FM Mattsson</i>	38
<i>Publico Kommunikation</i>	39
<i>Troldtekt</i>	39
Analyse	40
<i>Hvilke motiver ligger til grund for at virksomheder anvender thought leadership?</i>	40
<i>Delkonklusion</i>	48
<i>Hvilke egenskaber besidder en thought leader?</i>	50
<i>Delkonklusion</i>	57
<i>Hvordan gennemfører thought leaders en transformation af organisatorisk viden?</i>	58
<i>Delkonklusion</i>	66
Diskussion	68

Konklusion.....	73
Litteraturliste.....	74
Oversigt over bilag.....	78

Problemfelt

I dagens B2B-marked er alt for mange virksomheder udskiftelige. Det medfører at virksomheder finder det svære at opnå kundeloyalitet (Licano 2019). Ligeledes er der det sidste årti sket et skift på markedet og det ses, fordi væsentlige B2B-købsbeslutninger i stigende grad træffes på baggrund af virksomheders digitale tilstedeværelse (Barry & Gironda 2019: 138). I dag udfører organisationer deres egen research online, identificerer de virksomheder som de gerne vil samarbejde med og kontrollere i sidste ende salgsprocessen selv (Levey 2018).

Det er på baggrund af disse faktorer Thought Leadership for alvor er blevet aktuelt. Thought leaders er unikke og tilbyder en værdifuld service, nemlig deres faglighed og ekspertise (Lianco 2019). Det værdiskabende ved Thought Leadership er, at det sætter et ansigt på B2B-virksomheder samt tildeler dem en personlighed og det er på baggrund af dette, at der bygges et fundament af troværdighed. Denne troværdighed er baseret på ledere og virksomheders opfattede ekspertise (Faurby 2021). De virksomheder som oftest anvender Thought Leadership som et strategisk værktøj er vidensintensive servicevirksomheder, f.eks. konsulenthuse, advokatvirksomheder og lignede. De ansatte her er oftest fagfolk med et højt uddannelse- og kompetenceniveau, og deres viden og knowhow er det som generer indtjeningen (Harvey et al. 2021: 3; Mattsson & Poufelt 2009: 36).

Da B2B-salgsprocessen findes mere på invitationsbasis, er digital synlighed afgørende for at få en invitation, især for virksomheder hvis service kan anses som uhåndgribelig. For ledere er Thought Leadership en måde at iscenesætte og synliggøre deres ekspertise over for beslutningstagere (Levey 2018; Mattsson & Poufelt 2009: 36). Ligeledes er individets rolle i skabelsen og overførslen af viden i forretningsrelationer blevet tydeligere. Viden anses som en fundamental faktor når der skal opbygges stærke kunderelationer og dermed opnå konkurrencemæssige fordel (Mattsson & Poufelt 2009: 37-39).

I takt med B2B-virksomheders ændrede købsvaner, anser flere virksomheder Thought Leadership som en måde at differentiere sig og styrke sin position på markedet. Dette understøttes af undersøgelser udført af LinkedIn og bureauet Edelman, som påpeger at Thought Leadership-indhold har en markant indflydelse på virksomheders købsbeslutninger. Det er derfor en essentiel måde at etablere kontakt med B2B-beslutningstagere (Bilag 7: 2).

Undersøgelsen, udført på baggrund af en meningsmåling med 1.264 erhvervsledere i Amerika, bekræfter at også, at når B2B-beslutningstagere vurderer Thought Leadership indholdet som værende af høj kvalitet, kan det medvirke at erhvervsledere invitere organisationer, som ikke var i deres oprindelige overvejelser, til at byde på et projekt. Det kan også medføre at virksomheder vælger at øge mængden af projekter, de driver med en bestemt organisation. Yderligere, kan Thought Leadership indhold også bevirke at beslutningstagere vælger at købe et nyt produkt eller en ny tjeneste fra den organisation, de ikke havde tidligere overvejet at købe fra (Bilag 7: 11). Edelman og LinkedIn definerer Thought Leadership som indhold produceret af organisationer eller enkeltpersoner om et emne, de ved meget om samt føler, at andre kan drage fordel af at have deres perspektiv på (Bilag 7: 3).

På trods af at Edelman og LinkedIn's undersøgelse tager udgangspunkt i Amerika, er Thought Leadership også aktuelt i Danmark. En søgning på begrebet giver utallige danske artikler og kurser om, hvordan organisationer kan arbejde med Thought Leadership. Flere danske erhvervsledere indtager også rollen som thought leader. Disse ledere deler ofte deres viden og holdninger gennem LinkedIn og danske erhvervs- og branchemedier. Det kan dreje sig om deres felt, erhvervslivets tilstand, samfundsproblemer, bæredygtighed, aktiemarkedet og andre emner (Faurby 2021).

Et eksempel på en dansk thought leader er Mette Lykke, CEO for Too Good to Go, der jævnligt deler opslag via LinkedIn og optræder i medierne med sit budskab om madspild og bæredygtighed (Faurby 2021). Det samme er gældende for en organisation som Novo Nordisk som bliver anset som den førende stemme inden for diabetisk medicin og fedme (Malm 2015). Ingeniørvirksomheden COWI og deres CEO Lars-Peter Søbye er de mest transparente om deres ambition for at blive thought leaders. Med Lars-Peter som frontperson, har COWI bragt centrale samfundstemaer på dagsordenen og leveret gode resultater for både virksomheden og sig selv (Infomedia 2020).

Men selvom at Thought Leadership som disciplin i stigende grad er aktuelt, er der relativt få empiriske og akademiske undersøgelser om fænomenet. Der er adskillige praktiserende bøger, e-bøger og blogindlæg dedikeret til emnet. Men definitionerne af begrebet er i høj grad abstrakte og karakteriserer thought leaders for ledere, der ses som visionære eller karismatiske. Selvom at ledelse indgår i Thought Leadership som begreb, er der nærmest ingen litteratur som undersøger ledelsesaspektet af disciplinen. Det frembringer spørgsmålet, hvad er forskellen mellem en thought leader og en leder? For uanset om de er transformerende,

visionære eller karismatiske, er en leders rolle at inspirere andre til at bevæge sig ud over deres egeninteresser til fordel for gruppen eller organisationen. Ledelse hjælper en organisation med at tilpasse sig sit miljø ved at erstatte ineffektive adfærdsmønstre med nye (Taylor et. al. 2014: 566).

Overordnet er Thought Leadership en tværfaglig disciplin, der låner både fra ledelsesfeltet, kommunikation, PR, marketing og innovation. Dog er tværfagligheden er sjældent eksplicit udpeget i meget af litteraturen om emnet. For selvom at thought leaders ikke er innovatører, da de ikke nødvendigvis behøver at skabe nye idéer selv, er thought leaders derimod 'early adoptors'. Det er de fordi de besidder indflydelsesrige færdigheder, der sætter dem i stand til at overtale og inspirere (Alhaddi 2015: 56). Derved er kommunikation og PR væsentlige elementer af Thought Leadership, da det indebærer målgruppeidentifikation, budskabsformidling og kanaludvælgelse (Jacobsen 2016: 17). Thought Leadership hører også hjemme under marketingsdisciplinen, da det er en salgsunderstøttende funktion som er en del af en længere kunderejse (Hoskin u.å).

Thought Leaderships tværfaglighed er lige netop, hvorfor emnet er interessant at undersøge i denne kandidatafhandling. Den følgende afhandling vil undersøge disciplinens teoretiske rødder og belyse, hvilke sammenhæng Thought Leadership afdækker virksomheders behov med udgangspunkt i udvalgte cases.

Problemformulering:

- Hvad er Thought Leadership, og hvilke sammenhæng anvendes det i?

Forskningsspørgsmål

- Hvilke motiver ligger til grund for at virksomheder anvender Thought Leadership?
- Hvilke egenskaber besidder en thought leader?
- Hvordan gennemfører thought leaders en transformation af organisatorisk viden?

Afgræsning

Inden jeg påbegynder, vil jeg først redegøre for de afgrænsninger jeg foretog for at indsnævre min undersøgelse. Følgende kandidatafhandling vil beskæftige sig med Thought Leadership med fokus på organisationer som thought leaders. En thought leader kan både være et individ som Lars-Peter Søbye eller en hel organisation ligesom Novo Nordisk. Kravet er blot, at en thought leader er en autoritetskilde inden for et felt. Undersøgelsen beskæftiger sig med eksternt fokuseret thought leadership, hvor en organisation agerer som leder for sine interessenter. Thought Leadership kan nemlig også foregå internt i en organisation mellem fagfæller. På baggrund af ovenstående afgrænsninger, vil følgende undersøgelse dermed finde frem til en konceptualisering af Thought Leadership organisationer.

Begrebsafklaring

Interessenter:

- Undersøgelsen vil flere gange referere til interessenter. Begrebet defineres således: "a stakeholders is any individual or group with interest – or 'stake' – in the organization" (Guldbrandsen & Just 2020: 232). Mere specifikt vil begrebet anvendes når der henvises til den samlede gruppe af kunder, potentielle kunder, leverandører, medarbejdere og det bredere samfund.

Teoretiske ramme

I det følgende kapitel vil jeg redegøre for specialets teoretiske ramme. For at forstå afhandlingens fokus er det væsentligt, at udføre en gennemgående litteraturgennemgang af forskningsfeltet. Derfor vil jeg indledningsvis redegøre og diskutere for relevant litteratur inden for Thought Leadership. Litteraturgennemgangen tager fat i eksplicitte og implicitte nævnte teoretiske retninger for at nå frem til et teoretisk fundament for disciplinen. Ydermere, er formålet med litteraturgennemgangen at forstå den begrebsdannelsen af Thought Leadership, der eksisterer i litteraturen. Efterfølgende vil jeg udfolde transformationsledelse, content marketing og vidensledelse som teorier. Rationalet bag de valgte teorier er, at de var det mest gængse temaer i litteraturgennemgangen.

Litteraturgennemgang

I denne litteraturgennemgang vil jeg kortlægge den nutidige viden om undersøgelsesfeltet. Derfor foretager jeg en integreret litteraturgennemgang for at præsentere og opsummere den nuværende viden om emnet. Herunder vil jeg gå i dybden med de diskussioner og uenigheder som er på feltet, ved at introducere koncepter og teorier præsenteret i litteraturen (Neuman 2014: 127). Formålet med litteraturgennemgang er at identificere huller i litteraturen som hjælper med at opstille hypoteser til at besvare analysen (Neuman 2014: 126).

Thought Leadership definition

Studier om Thought Leadership har ofte fokus på, at der ikke er en enestående definition eller fælles forståelse om begrebet. Og de definitioner som eksisterer, er ofte abstrakte. Dette skyldes, argumentere Harvey m.fl., at Thought Leadership kan anvendes på flere niveauer – individ-, organisations- og industriniveau. Definitioner med fokus på individet har en tendens til at understrege ekspertise og indflydelse af en enkelt person (Harvey et. al. 2021: 10). Definitioner med fokus på organisationsniveau tendensere til at omhandle organisatoriske forhold såsom differentiering, opbygning af brand og omdømme, samt forhold til interessenter og relationsopbygning (Harvey et. al. 2021: 10; Bourne 2015: 322). På industriniveauet fokuserer definitionerne på uddannelse, originalitet og beskæftiger sig med at besvare større spørgsmål om industrien (Harvey et. al 2021: 10).

Der er bred enighed i litteraturen om, at en thought leader er en førende stemme inden for deres ekspertiseområde (Barry & Gironda 2019: 141; Harvey et. al 2021: 10; Bourne 2015: 232). En thought leader kan være en organisation eller et individ. De skal blot have en betydelig

vidensbase i bagagen og være i stand til skaffe opmærksomhed og tillid fra potentielle kunder. Dette opnås på baggrund af deres fremadrettede indsigter, originale ideer og nye perspektiver. Thought leaders driver, med Thought Leadership, samtaler og inspirerer handlingsrettede strategier (Barry & Girona 2019: 152; Magno & Cassia 2020: 437).

Kerneelementerne ved Thought Leadership udgør viden fra en betroet, fremtrædende og autoritativ kilde, der er handlekraftig og giver værdifulde løsninger til interessenter (Harvey et.al 2021: 12). Som tidligere nævnt, stammer Thought Leadership fra individer og virksomheder som deler viden og indsigter via en række værktøjer såsom blogindlæg, casestudier, e-bøger, podcasts, videoer, webinarer, white papers og infografikker (Magno & Cassia 2020: 437).

I nedenstående model præsenterer Czerniawska, de forskellige niveauer for potentiale kanaler i Thought Leadership. De kan karakteriseres på to måder: den form, de tager (trykt eller elektronisk) og den der leverer det (en tredjepartsudgiver; virksomhedens egen kanal; en hybrid mellem de to). Thought leadership kan også leveres af individuelle medarbejdere, der arbejder ansigt-til-ansigt med deres kunder (Czerniawska 2007: 127).

Offentlig	<ul style="list-style-type: none">· Skrevne artikler er, hvor et medlem af organisationen skriver en artikel i en tredjepartspublikation eller en hjemmeside. Typisk vil artiklen dække et område af specifik interesse for publikum, og dens formål vil positionere personen som ekspert på området.· Aktuelle lydbidder: Dette indebærer at være den person som journalister opsøger for lydbidder til deres artikler. Mange medier kan nemlig være tilbageholdende for at bringe artikler af eksterne skribenter. De er dog altid ivrige efter at få informeret input til nyhedsstof – det vil sige, nogen til at kommentere på aktuelle temaer.
------------------	--

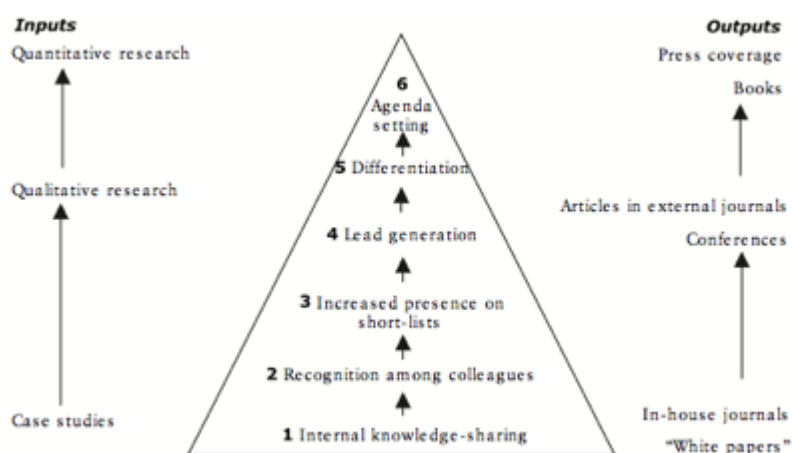
Hybrid	<p>Tekstreklamer: Fordelen ved dette er at blive eksponeret til en bred gruppe af mulige kunder. Ulempen er dog at dette er ofte en <i>for</i> tydelig salgstaktik til at blive taget seriøst af potentielle kunder.</p>	<p>Sponsorerede links: Ved at sponsorere links på populære virksomhedswebsteder kan brugere klikke videre til firmaets hjemmeside for at læse en artikel i større dybde eller kan få gratis eller særligt adgang til en virksomheds tidsskrift.</p>
Privat	<ul style="list-style-type: none"> · Virksomhedens interne publikationer · Ad-hoc artikler 	<ul style="list-style-type: none"> · Online arkiv af Thought Leadership · E-alerts · Podcasts
Personligt	<ul style="list-style-type: none"> · Eksterne kunder · Kollegaer 	

(Czerniawska 2007: 128).

Thought Leadership bliver fremsat med logisk argumentation, faktuel demonstration eller inspirerende appel (McCrimmon 2005: 1067). Disciplinen skaber værdi for deres potentielle kunder ved at være en betroet stemme som kan svare på de problemer og spørgsmål, der betyder noget for dem (Van Halderen 2016: 20). Ved brug af Thought Leadership som strategi, omfavner organisationer nye måder at hæve deres profiler og adskille sig fra, ved at fremvise deres intellektuelle kapacitet (Van Halderen 2016: 20). Her er der tale om virksomhedens omdømme. Omdømme er baseret på eksterne interessenters opfattelse af virksomhedens succes. Måden ens omdømme øges, er ved at skabe værdi for kunder sammenlignet med ens konkurrenter. Det er derfor relationel og relativ, da virksomhedens præstation bedømmes af dens eksterne interessenter ift. deres konkurrenters præstation (Sheehan & Stabell 2010: 201, 203).

Ved jævnlig deling af værdiskabende indhold giver virksomheder en betydelig chance for at sikre den eftertragtede position at blive opfattet som banebrydende autoritativ ekspert i sit felt. Denne måde at pleje kunderelationer på, følger en engagement-baseret vej, og adskiller sig dermed fra den traditionelle salgsproces (Magno & Cassia 2020: 443).

I nedenstående model fra Czerniawska forklares de forskellige niveauer for Thought Leadership. Langt de fleste virksomheder opererer på niveau 1 og 2 af pyramiden. Dette betegnes som internt Thought Leadership, hvor målet blot er et ønske om at medarbejdere lærer af hinanden. På dette niveau er formålet med Thought Leadership at muliggøre intern ros og anerkendelse mellem kollegaer. De næste to niveauer omhandler at generere kunde leads, det vil sige, at Thought Leadership fører til at få, eller blive betragtet, til projekter. På niveau 5 er målet med Thought Leadership at differentiere sig fra konkurrenterne. Toppen af pyramiden omhandler at være agendasettende for branchen. I modellen fremgår også de input og output som virksomheden skal generere for at nå disse niveauer (Czerniawska 2007: 117-120).



(Czerniawska 2007: 119).

Thought Leadership har to underliggende logikker, strategisk fokus og transformationsfokus. Den underliggende logik ved strategisk-fokuseret Thought Leadership er, at interessenter i stigende grad søger nye synspunkter, der bryder væk fra gamle paradigmer, og hjælper dem med at finde nybagte løsninger på deres vigtige problemer. Antagelsen er her, at Thought Leadership kan give netop det. Det er her, at virksomheder udnytter deres vidensbase. Virksomheder bliver i stigende grad konfronteret med sociale, økonomiske eller miljømæssige problemer. Derfor opsøger de virksomheder med nye perspektiver, der hjælper dem med at

omtyde deres problemer og bevæge sig mod ny indsigt og løsninger (Van Halderen 2016: 20-22). Transformations-fokuseret Thought Leadership tager en aktiv rolle i at drive ønskede samfundsændringer. Dette inkluderer organisationer, der sigter efter en fremtidig virkelighed, som endnu ikke eksisterer, og derfor er villige til at tage et spring ind i det ukendte. De udfordrer tingenes tilstand og skaber væsentlige ændringer, begyndende med deres egne strategiske valg, praksisser og kulturer (Van Halderen 2016: 23). Autoritet er pålagt virksomheder, hvis de besidder Thought Leadership kompetencer. Anerkendelse for autoritet tildeles på baggrund af to egenskaber, ekspertise på området og tillid fra kunder ift. deres rådgivning (Barry & Gironda 2019: 156).

Teoretiske tråde i Thought Leadership

Thought Leadership er som sagt en disciplin med teoretiske rødder i mange forskellige felter. En betydelig del af litteraturen om Thought Leadership beskæftiger sig med operationaliseringen af Thought Leadership, samt dets effekt på kunderne. I denne litteratur, er der mere fokus på content marketingsaspektet af Thought Leadership. Flere tekster påpeger at content marketing er en central del af Thought Leadership, hvor andre såsom Van Halderen vil mene at denne forveksling mindsker og nedværdiger tilgangen, idet ledelse er det bærende element i Thought Leadership frem for marketing og salg (Barry & Gironda 2019: 138; Magno & Cassia 2020: 438; Van Halderen 2016: 46).

Da ledelsesbegrebet er inkluderet i Thought Leadership, er det væsentligt at undersøge, hvordan ledelse tematiseres i Thought Leadership litteraturen. Og herunder, hvilke ledelsesteorier kan hjælpe med at informere om, hvordan Thought Leadership påvirker interessenters tænkning og adfærd. Lederskab som fænomen og ledelsesteorier hjælper med at forstå processerne og resultaterne af Thought Leadership, fordi det er en organisatorisk proces med social indflydelse, der former tænkning, adfærd og relationer (Harvey et. al: 2021: 22-23). Disciplinen indeholder elementer af ledelsestilgange såsom transformationsledelse og formålsdrevet ledelse. Til trods for dette, vil McCrimmon mene at Thought Leadership er en renere form for ledelse, idet det er uberørt af de daglige administrative elementer af traditionel ledelse (McCrimmon 2005: 1065). En anden form for ledelse som Thought Leadership berører, er vidensledelse, da det faciliterer deling af data, information og viden mellem mennesker, for at skabe værdi for organisationen (Kerns 2019: 6-7). Harvey m.fl. argumentere at Thought Leadership i et vidensdelingsperspektiv kræver evnen til gå ud over den enkelte kontekst for at forstå de holistiske komponenter af viden både inden for og uden for organisationen. Desuden

berører det ofte emner som er, af sagens natur, rodede, spændingsdrevne og svære at finde løsninger på. Det er her, at ledelse af tanker er mest tydelig (Harvey et.al. 2021: 6).

Gibbens-Klein inddrager elementer af traditionel ledelse i sin forståelse af Thought Leadership. Hun skriver, at selvom alle i organisationen kan være thought leaders, er det ledelsen som skaber rammen for det strategiske brug af tilgangen. Ledere engagerer medarbejdere i at dele deres viden og evner på tværs af organisatoriske niveauer, det medføre at tavs viden transformeres til eksplicit viden for at gavne organisationen (Gibbines-Klein 2011: 9-10).

For at strukturere litteraturgennemgangen har jeg opstillet nedenstående tabel. Til venstre er en række temaer som jeg har genkendt i litteraturen. I skemaet har jeg kategoriseret emnerne med udgangspunkt i individ-, organisations-, og industriforståelsen. Det skal dog bemærkes at ikke alle emner var i stand til at blive kategoriseret.

<i>Emner</i>	Individ	Organisation	Industri
<i>Lederrollen</i>	Et individs rolle i Thought Leadership er at inspirere ledelse (Alhaadi 2015: 55).	Effektiv ledelse kan give organisationer de rette omstændigheder til at stimulere vidensdeling og fremme produkt- og procesinnovation (Harvey et. al. 2021: 22-23).	Thought Leadership indhold kan hjælpe virksomheder med at lede og uddanne egen industri (Harvey et. al. 2021: 10).
<i>Innovation</i>	Thought lederen støtter og er fortalere for innovation og kreativitet i organisationen (Alhaadi 2015: 55, 57).	Organisationen er early adoptors af innovative tankegange og fremmer budskaberne herom internt (Alhaddi 2015: 56).	

Viden og værdi	<p>Individer besidder viden, der danner basis for organisationens intellektuelle kapacitet.</p> <p>Deres viden er essentielt hos vidensintensive servicevirksomheder, hvor hovedydelsen er viden (Magno & Cassia 2020: 437; Havey et. al. 2021:1).</p>	<p>En organisation er rustet med en betydelig intellektuel kapacitet, som de udnytter til at dele værdiskabende indhold for deres målgruppe på digitale kanaler. Dette gør de for at opnå profit (Van Halderen 2016: 20; Kee & Yazdanifard 2015: 1055).</p>	

<p><i>Branding / content marketing</i></p>		<p>Når en virksomhed bliver anerkendt som en thought leader øges deres brand performance, idet kunder er tiltrukket af virksomheder som udviser Thought Leadership evner såsom hjælpsomhed ved at tolke og formidle relevant information. Et godt brand er vigtigt, eftersom B2B-virksomheder med solidt image også påvirker kundetilfredshed og kundeloyalitet positivt, da kundens intention om at fortsætte forholdet til leverandøren styrkes jo bedre brand de har (Magno & Cassia 2020: 437-443).</p>	
--	--	---	--

<p><i>Vision</i> <i>(transformationelle)</i></p>	<p>Thought leaders sammenlignes også med visionære ledere. Den visionære ledelsestilgang er en underbygning af transformationsledelse. Visionært lederskab er blevet defineret som evnen til at skabe og formulere klare visioner, der giver mening og formål til en organisations arbejde (Taylor et. al. 2014: 567).</p>	<p>Barry & Gironda påpeger transformationsledelse som et væsentligt element af Thought Leadership. Thought Leadership skal nemlig ikke blot fremme nye ideer, thought leaders skal også være i stand til at drive samtaler som tilskynder forandring omkring ideerne (Barry & Gironda 2019: 139, 152).</p>	
<p><i>Formålsdrev</i> <i>en</i></p>	<p>Formålsdreven ledelse har fokus på, at en leder arbejder for at skabe ét samlet formål for medarbejdere og organisationen (Cardona et. al. 2009: 58)</p>	<p>Formålsdrevne organisationer koncentrerer sig om at gøre noget, de tror på, og lader profit følge som en eftervirkning, snarere end som et mål i sig selv (Birkenshaw et. al. 2014: 49).</p>	

Kultur	En organisation som tager Thought Leadership til sig, gør medarbejderne til medskabere. Medarbejderne driver Thought Leadership, da de selv producere og deler indholdet (Gibbens-Klein 2011: 10).	Det er topledelsens ansvar at forankre Thought Leadership i organisationskulturen. En Thought Leadership kultur fører til fastholdelse af talentfulde medarbejdere, da det fostre et miljø af anerkendelse for værdifulde ideer (Gibbens-Klein 2011: 10; Kerns 2019: 6). Organisationskultur er hjørnестenen i at opnå langsigtede konkurrencefordele (Kauffman & Howcroft 2003: 214-215).	
---------------	--	--	--

(Egen skabelse)

Ovenstående har jeg systematisk gennemgået den nuværende litteratur om Thought Leadership for at danne et overblik over feltet. Her opdagede jeg visse huller i litteraturen eksempelvis, mangel på empiriske undersøgelser over, hvordan Thought Leadership udøves i praksis og de tilknyttede udfordringer herom. I litteraturen har jeg fundet frem til følgende temaer som Thought Leadership berør: ledelse, innovation, vidensledelse, branding, vision, formål og organisationskultur. Alle disse temaer kan hjælpe med at udfolde disciplinen yderligere. I løbet af min undersøgelse af litteraturen blev Thought Leadership ofte beskyldt for at være *for* abstrakt og mangle et solidt teoretisk fundament, idet teorien trækker inspiration fra mange steder. For at afgrænse denne kandidatafhandling har valgt at fokusere på følgende tre tematikker: transformationsledelse, content marketing og vidensledelse. I det følgende afsnit vil jeg redegøre for teorierne.

Teoriafsnit

Dette teorikapitel vil tage udgangspunkt i transformationsledelse, content marketing og vidensledelse til at udfolde Thought Leadership i praksis. Valget af teorier er baseret på min litteraturgennemgang, hvor jeg opdagede at disciplinen rummer mange forskellige teoretiske grene. Jeg vil løbende redegøre for, hvorfor at lige netop denne teori bidrager til en begrebsdannelse af Thought Leadership som disciplin.

Transformationsledelse

Transformationsledelse er en af de mest udbredte ledelsesteorier. Teorien blev først begrebsliggjort af af den politiske sociolog James Burns i 1970'erne. Burns undersøgelser omhandler forholdet mellem ledelse og followership (Northouse 2013: 185-186). Den mest centrale figur i videreudviklingen af teorien til dags dato har været Bernard M. Bass. Bass argumenterede at transformationelt lederskab motiverer følgere til at gøre mere end forventet ved at øge deres bevidsthed om betydningen og værdien af specifikke og idealiserede mål (Northouse 2013: 190).

Afhandlingen inddrager også James Kouzes og Barry Posner perspektiv på transformationsledelse for at udfolde undersøgelsen yderligere med fokus på ledelse i praksis. Forskellen på de to perspektiver er, at Bass' perspektiv er mere foreskrivende. Bass redegør for, hvordan lederen bør handle for at udøve transformationsledelse. Hvorimod Kouzes og Posners perspektiv er mere beskrivende, hvor de konstruerede en model på baggrund af interviews med ledere i den offentlige sektor og private organisationer. Modellen fremhæver adfærd og anbefaler blot, hvad mennesker kan gøre for at blive effektive ledere (Northouse 2013: 199). Det er yderligere vigtigt at understrege at transformationsledelse teori er oprindelig fra den politiske verden, anvendes begrebet følgere i løbet af redegørelsen af teorien frem for medarbejdere.

Før vi fortsætter, er det nødvendigt at definere transformationsledelse. Derefter vil teoriafsnittet dykke mere ned i Bass', Kouzes' og Posner' perspektiv på teorien, og herefter diskutere teoriens relevans ift. min undersøgelse.

Hvad er transformationsledelse?

Transformationsledelse er den proces, hvor en person engagerer andre og skaber en tilknytning, der øger motivationen og moralen hos både ledere og følgere. Denne typer leder er opmærksom på følgernes behov og forsøger at hjælpe til at opnå højst muligt potentiale (Northouse 2013: 186). Transformationsledelse er når ledere udvider og løfter deres medarbejderes interesser og skaber bevidsthed samt accept om gruppens formål og mission. Der er flere måde at opnå disse resultater, f.eks. ledere kan være karismatiske over for deres følgere og dermed inspirere dem; de kan forsøge at imødekomme deres emotionelle behov eller de kan stimulere dem intellektuelt (Bass 1990: 21). I denne ledelsesstil ligger fokus på at lederen er hensyntagende til individet; lederen er opmærksom på de forskelle som findes mellem deres medarbejdere og agere som en mentor til dem som har brug for udvikling (Bass 1990: 21).

Kouzes og Posner mener at ledelsespotentiale blottægges når ledere forsøger at forstå medarbejdernes ønsker og forventninger, og handler på måder, der er i overensstemmelse med deres normer og forestilling af, hvad en leder er og gør (Kouzes & Posner 2017: 28).

Transformationsledelses faktorer

Bernard M. Bass skriver at transformativ ledere udviser følgende karaktertræk: *idealiseret indflydelse, intellekt stimulerende, inspirerende motivation og individualiserede overvejelser*. Disse fire komponenter bliver kaldt de fire I'er (Bass & Avolio 1990: 22).

Bass beskriver den første transformationsfaktor, *idealiseret indflydelse*, som ledere der opstiller en klar vision og mission for følgere. De agerer som rollemodeller, som motiverer efterlignelse idet de efterlever den fremsatte vision. På denne måde opnår transformationslederen respekt og tillid fra følgerne (Bass & Avolio 1990: 22).

Ledere som er *intellektuel stimulerende*, tilskynder nye perspektiver på gamle metoder og problemer. De fordrer kreativitet og understreger en gentænkning og genundersøgelse af de antagelser, der ligger til grund for problemerne. Intellektuelt stimulerende ledere udvikler følgere til at håndtere problemer ved at bruge deres egen unikke og innovative perspektiver (Bass & Avolio 1990: 22; Bas 1990: 21).

Den *inspirerende motivation* faktor indebærer at transformationslederen inspirerer følgerne til at opnå en tilknytningsfølelse og se dem selv som en del af organisationens fælles

værdier (Northouse 2013: 193). Lederen kommunikerer visioner om en opnåelig fremtid, og anvender samtidigt symboler og følelsesmæssige tiltrækning for at øge følgernes arbejdsindsats og personlige udvikling (Bass & Avolio 1990: 22). Den transformativ leder rådgiver og giver feedback for at fremme den personlige udvikling. De opfylder følgernes behov og øger tillidsniveauet for at de kan påtage sig et større ansvar. Dette hører hjemme under, hvad transformationsledelse kendetegner som *individualiserede overvejelser* (Bass & Avolio 1990: 22).

Transformationsledelse er dog blevet beskyldt for at mangle konceptuel klarhed. Årsagen til dette er, at teorien afdækker mange delaktiviteter, f.eks. at en transformationsleder udtrykker vision, motivere, skaber tillid og er en forandringsagent. Derudover, er de fire I'er kritiseret for at være *for* ens og at de individuelle dimensioner er ikke klart definerede (Northouse 2013: 202). Derfor inddrager jeg yderligere James Kouzes og Barry Posner perspektiv på transformationsledelse i min undersøgelse af Thought Leadership.

Kouzes and Posner perspektiv

I følgende afsnit vil jeg redegøre for James Kouzes og Barry Posner transformationsledelses model (2017). Den består af fem fundamentale praksisser som gør det muligt for ledere at få 'ekstraordinære' ting fuldført. Disse er: *model the way, inspire a shared vision, challenge the process, enable others to act og encourage heart* (Kouzes & Posner 2017: 12-13). I nedenstående afsnit vil jeg redegøre for alle fem praksisser, dog vil jeg understrege at kun de første fire er relevant for afhandlingens undersøgelse.

Før ledere kan være rollemodeller for følgere er de nødt til være klare om deres egne værdier og filosofier. Dette karakteriserer Kouzes og Posner som *Model the way*, hvor ledere er nødt til at have et synspunkt og være i stand til at udtrykke det til andre. Kouzes og Posner argumenterer at eksemplariske ledere efterlever adfærd, som de ønsker at følgere efterligner (Kouzes & Posner 2017: 68). For at blive en eksemplariske leder kræver det, at en leder forstår fuldt ud de værdier, der driver dem (Kouzes & Posner 2017: 48). Transformationsledelse handler dog ikke kun om at lederen afklarer deres egne værdier, det er lige så vigtigt at de opbygger fællesskabsfølelse med medarbejdere omkring værdier som alle kan dele (Kouzes & Posner 2017: 61). Fælles forståelse af værdier opstår gennem dialog og debat, det er herfra at ledere opnår dedikeret indsats fra sine medarbejdere (Kouzes & Posner 2017: 69).

Det bringer os til, *Inspire a shared vision*. Effektive ledere skaber overbevisende visioner som guider menneskers adfærd. De er i stand til at visualisere fremtidige positive resultater og kommunikere dem til andre. Gennem inspirerende visioner, udfordrer ledere andre til at bryde den nuværende tilstand for at gøre en forskel. Ifølge Kouzes and Posner ser eksemplariske ledere over horisonten, de forestiller sig at ekstraordinære ting kan emergere fra det ordinære (Kouzes & Posner 2017: 97).

Ved *Challenge the process* udfordre den transformative ledere den nuværende tilstand. De og være villig til at gå ind i det ukendte. Transformationsledere søger nye ideer. De er proaktive og forbedret på at finde muligheder for at adresse de forandringer i organisationen og dens omverden (Kouzes & Posner 2017: 167). Eksemplariske leder sørger for, at medarbejder forstår betydningen og formålet med forandring, og skaber stærkt engagement i missionen (Kouzes & Posner 2017: 191).

Enable others to act handler om at lederen skal skabe tillidsfulde relationer. Evnen til at skabe tillid er en essentiel del af ledelse. Tillid fostrer innovation og deltagelse. En transformativ leder er villig til at tage risikoer, og hermed være den første til at åbne op og afgive kontrol (Kouzes & Posner 2017: 197-201). En måde at opbygge tillid er at demonstrere viden inden for et område. En effektiv leder deler erfaringer, indsigt og knowhow, hvilke hjælper dem til at oprette en relation til deres teammedlemmer (Kouzes & Posner 2017: 205).

Det sidste punkt i Kouzes og Posners model er *encourage the heart*. Ledere er opmærksomme på følgernes behov for at blive anerkendt og belønnet for deres gode arbejde. Effekten af dette er større kollektiv identitetsfølelse og fællesskabsånd (Kouzes & Posner 2017: 293)

I ovenstående afsnit har jeg gjort rede for transformationsledelse teori med udgangspunkt i Bernard Bass transformationsfaktorer og James Kouzes og Barry Posner model for præskriptiv adfærd. I det næste afsnit vil jeg redegøre for, hvorfor transformationsledelse teorier er væsentligt for en fuldendt forståelse af Thought Leadership disciplinen.

Sammenhæng mellem transformationsledelse og Thought Leadership

I nyere tid beskæftiger transformationsledelse teorier sig oftest med leder- og medarbejderforholdet. Det er allerede en drejning for teoriens oprindelse, da James Burns

undersøgelser handlede om den politiske verden. Derfor anvender Burns begrebet følgere frem for medarbejdere.

Undersøgelsen vil tilpasse teorien til at analysere organisationers forhold til deres interesser. Transformationsledelse kan bidrage til at udfolde min undersøgelse af Thought Leadership, da det giver teoretisk fundament til en underudforsket disciplin. Inspirationen til teorivalget findes i lighederne mellem Thought Leadership og transformationsledelse, især thought leaderships fokus på at skabe og italesætte visioner for, i dette tilfælde, potentielle kunder. Yderligere, beskriver transformationsledelse den adfærd som en leder udtrykker for at opnå tillid fra følgere, samt hvordan de inspirere og motivere handling. Troværdighed og evnen til at inspirere er transformationsledelsens fundament, hvilke ligeledes stemmer i overens med Thought Leadership. Overordnet vil teorien medvirke til at forklare organisationers brug af Thought Leadership.

En styrke ved transformationel ledelse er, at siden 1970'erne er teorien blevet undersøgt i adskillige kvalitative studier af topledere fra forskellige perspektiver. En anden styrke ved perspektivet er den beskriver, hvordan ledere går foran og er forkæmpere for forandring på vegne af andre (Northouse 2013: 200-2001). Dette er i tråd med den almene forståelse af ledelse og Thought Leadership disciplinen.

Alt som er og bliver redegjort i teoriafsnit er muligvis ikke relevant for dele af afhandlingens analyse. De er dog stadig beskrevet for at give et fyldestgørende billede af teorien.

Content Marketing

Content marketing inddrages som tilgang, da litteraturgennemgang påpeger en betydelig forvirring i akademisk litteratur og praksis mellem Thought Leadership og content marketing (Harvey et. al. 2020: 5-6: Van Halderen 2016: 46). Min undersøgelse vil dermed forsøge at forstå Thought Leadership gennem content marketingsperspektivet for at afklare, hvor tæt op ad hinanden disciplinerne ligger. Hvor at transformationsledelse hjælper med at belyse Thought Leaderships vision og bagvedliggende værdier, vil content marketing bidrage til at forstå, hvordan organisationer udfører Thought Leadership i praksis.

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for content marketing, samt de elementer af storytelling og branding som tilgangen er influeret af.

Hvad er content marketing?

Content marketing defineres som en proces, hvor virksomheden identificerer, analyserer og tilfredstiller efterspørgsler fra kunder ved at bruge digitalt indhold distribueret via elektroniske kanaler (Kee & Yazdanifard 2015: 1055). Content marketing er en måde at opbygge og styrke relationer, ved at udgive værdifuldt indhold til målgruppen (Kee & Yazdanifard 2015: 1061). Strategien er fokuseret på skabe værdi for potentielle kunder ved at producere og distribuere informativt og fængslende indhold i forskellige formater, med formål at tiltrække og/eller bevare kunder (Hollisman & Rowley 2014: 5).

Disciplinen associeres oftest med inbound marketing, idet kunder selv opsøger brandet, fordi det leverer relevant, engagerende indhold, som oplyser eller underholder dem. Content marketing er en relevant disciplin, da kunder i dag forventer, at brands investere i deres forhold til dem, før at de begynder deres købsrejse. Virksomheder indtager rollen som content producent og udgivere, hvor de omhyggeligt identificerer og definerer målgrupper og overvejer, hvilket indhold der kræves for at opfylde deres behov (Hollisman & Rowley 2014: 5).

Storytelling i content marketing

Content marketing kaldes også story marketing. Denne del af content marketing låner meget fra brandingsteorier, herunder storytelling. Virksomheder anvender content marketing til at fremme deres brandfortælling og hvad der differentierer dem fra deres konkurrenter. Storytelling handler om, at virksomheden fortæller en historie som, er unik for dem. Formålet er at skabe interesse for organisationen og opbygge langsigtede relationer, som gavner organisationen finansielt på længere sigt (Kee & Yazdanifard 2015: 1061: Fog et. al. 2015: 42).

Det er væsentligt, idet godt indhold kan motivere kunder til at købe varer eller service, og forvandle dem til loyale kunder (Kee & Yazdanifard 2015: 1061). Opbygning af en betroet position er en udbredt drivkraft for at søsætte en contentmarketing strategi (Hollisman & Rowley 2014: 6). Brand-storytelling er en effektiv måde at dele værdifuld viden om organisationen med sin målgruppe, da vidensdeling ved hjælp af fortællinger fremmer bedre forståelse af brandet (Fog et. al. 2005: 144).

Storytelling er, når organisationer konstruerer narrativer om sig selv. Her anvendes der ofte overtalelseteknikker til at formidle historier, hvorved målgruppen kan opbygge egen identitet. Branding forsøger at bygge forhold og skabe en emotionel forbindelse med forbrugeren. Herskovitz og Crystal kalder dette for ”persona-focused storytelling”. Det mest væsentlige element ved brand persona storytelling er at drage inspiration fra velkendte arketyper. En af de mest genkendelige og stærkeste er *mentor*-personaet. Grunden til at mentor-personaet er effektivt er at virksomheder, der leverer varer og ydelse, indtager rollen som lærer eller beskytter ift. deres kunder. Mentorrollen er en værdifuld persona for virksomheder, hvor tillid spiller en essentiel rolle i deres forhold til kunderne (Herskovitz & Crystal 2010: 22).

Et brand narrativ har brug for en veldefineret, genkendelig og fængslende persona. Mennesker identificerer sig med troværdige brand personaer, hvor udtalelser og handlinger stemmer overens. Et brand er overbevisende, når dets persona er, noget som kunder genkender, kan omfavne og udvikle en relation til. En god persona er også agil og i stand til at udvikle sig i takt med en ændrende omverden (Herskovitz & Crystal 2010: 23-24).

Selvom nogle forskere helst vil fraskille content marketing fra Thought Leadership, er lighederne i disciplinerne stadig tydelige at se. Begge tilgange handler om at dele viden i håb om at tiltrække potentielle kunder. Forskellen er, at Thought Leadership beskæftiger sig med indhold, hvor virksomheder tager fat i større temaer, hvorimod content marketing giver en mere ligefrem handleplan til at gå ud fra. I analysen vil jeg gå i dybden med, hvordan content marketing og Thought Leadership går hånd i hånd, og hvor det er nødvendigt at se disciplinerne som separate.

Vidensledelse

Som litteraturgennemgangen påpeger, rummer Thought Leadership også vidensledelse. Vidensledelse bidrager en teoretiske ramme for Thought Leadership, idet at dele af organisatorisk viden for kommercielle eller samfundsmæssige årsager, er et centralt element ved disciplinen. Derfor vil jeg først definere viden som begreb med udgangspunkt i Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama og Noboru Konno teoretiseringen. Derefter vil jeg præsentere deres SECI-model, som omhandler, hvordan viden skabes.

Viden som begreb

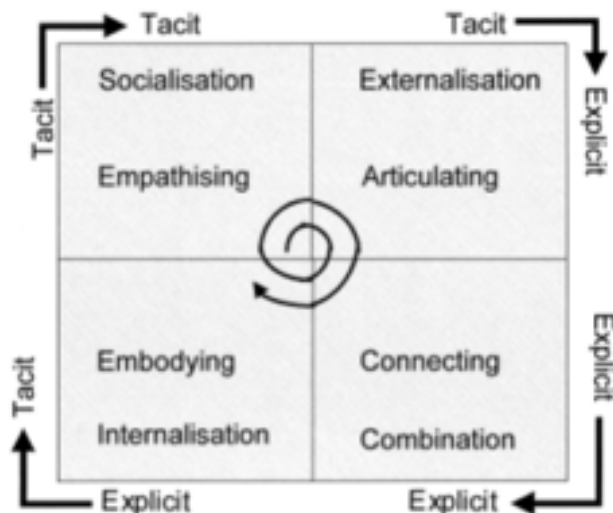
Den mest velkendte definition af vidensbegrebet er fra Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama og Noboru Konno. Ifølge deres forståelse er viden humanistisk, da det er bundet af menneskelig handling. Information omdannes til viden, når det fortolkes af individer og dermed får kontekst. Uden den kontekst er det blot information (Nonaka et.al 2000: 7). Viden defineres som noget dynamisk, der bliver skabt i social interaktion mellem individer og organisationer (Nonaka et.al 2000: 7).

Der er to former for viden: tavs og eksplicit. *EksPLICIT viden* er den type viden, der let kan forklares og kodificeres. Det udtrykkes i et formelt sprog og deles i form af bøger, data, manualer og lignende. Det kan behandles, formidles og opbevares relativt nemt (Nonaka et.al 2000: 7; Razak et.al 2016: 548). Det er bred enighed i forskningen om at eksplicit viden er lettere at formidle og kommunikere end tavs viden (Razak et.al 2016: 548). *Tavs viden* er svær at verbalisere og kodificere, da det ligger i individers underbevidsthed. Det omfatter subjektive indsigter, intuitioner og fornemmelser (Nonaka et.al 2000: 7; Razak et.al 2016: 548). Tavs viden er dybt forankret i handling, procedurer, normer, rutiner, engagement, idealer, værdier og følelser (Nonaka et.al 2000: 7). Det er svært at formidle tavs viden til andre, da det er en proces, der kræver en samtidig bearbejdning. Tavs og eksplicit viden supplerer hinanden, begge typer viden er væsentlig for skabelsen af viden. Eksplicit viden mister sin betydning uden tavs indsigt (Nonaka et.al 2000: 7).

SECI-processen

I følgende underafsnit vil jeg redegøre for SECI-model. Modellen er udviklet af Nonaka, Toyama and Konno og står for socialisation, externalisation, combination, internalisation. Det grundlæggende ved modellen er, at den forsøger at forstå, hvordan viden skabes i

organisationer. Nonaka m.fl. skriver at en organisation skaber viden gennem samspillet mellem eksplicit viden og tavs viden. Modellen eksemplificerer, hvordan dette sker.



(Nonaka et.al 2000: 12)

Socialisering er processen når der konverteres ny tavs viden via fælles erfaringer. Da tavs viden er svært at formalisere og bundet af tid og sted, kan tavs viden tilegnes gennem praktisk erfaring, herunder interaktion med kunder og leverandør eller uformelle sammenhæng uden for kontoret (Nonaka et.al 2000: 9). *Eksternalisering* er processen, hvor man formidler tavs viden til eksplicit viden. Når tavs viden ekspliciteres, tydeliggøres viden, således at den kan deles af andre, og bliver grundlaget for ny viden (Nonaka et.al 2000: 9). *Kombination* er processen med at konvertere eksplicit viden til mere komplekse og systematiske sæt af eksplicit viden. Eksplicit viden indsamles inde fra eller uden for organisationen og kombineres, redigeres eller bearbejdes til ny viden (Nonaka et.al 2000: 9-10). *Internalisering* er processen med at personificere eksplicit viden til tavs viden. Gennem internalisering deles eksplicit viden, der skabes i hele organisationen og omdannes til tavs viden for enkeltpersoner. Internalisering er dermed tæt forbundet med 'learning by doing' (Nonaka et.al 2000: 10).

Vidensledelse og Thought Leadership

SECI-modellen vil bidrage med at forstå Thought Leadership i praksis. Modellen hjælper med at undersøge den process, som organisation gennemgår for at blive Thought Leadership.

Thought Leadership disciplinen kan sammenlignes med vidensledelse, idet begge handler om at udvikle og formidle viden. Hertil, vil Nonaka' m.fl. teori bidrage til begrebsdannelsen af disciplinen ved give baggrund for den proces viden gennemgår. Yderligere, vil teori hjælpe med at forstå rammerne, hvorigennem en organisations Thought Leadership indhold skabes og deles (Harvey et. al. 2021: 3, 10).

Metode

I dette kapitel gør jeg rede for kandidatafhandlingens metodiske fremgangsmåde og videnskabsteoretiske ståsted. Ydermere, vil jeg reflektere over den valgte metode, samt afhandlingens videnskabelig kvalitet.

Videnskabsteori

Specialets videnskabsteoretiske ståsted er hermeneutikken. Hermeneutik følger den ikke-positivistiske tilgang, dette medfører at afhandlingens analysetilgang er fortolkende og kvalitativ. Der findes flere retninger inden for hermeneutikken, hvoraf denne undersøgelse tilskriver den filosofiske hermeneutik. Den filosofiske hermeneutik refererer til den måde hvorpå, specialet bearbejder viden (Juul 2012: 121). Det særlige ved denne retning frem for andre hermeneutiske tilgange, er det syn at forskeren er en del af den verden de fortolker. En forsker er dermed ikke i stand til at sætte deres forforståelse eller fordomme i parentes, og medbringer dem i forståelsesprocessen. I denne optik, er fordomme væsentlige for erkendelse, da det giver forskeren en retning i sin undersøgelse. Uden en forforståelse vil forskeren ikke stille de rigtige spørgsmål til at opnå den viden de søger (Juul 2012: 128-129). Dette har eksempelvis præget min proces, når jeg har udarbejde arbejdsspørgsmål og interviewguide til empiriindsamling.

Fordomme danner en forståelseshorisont og omhandler den viden som forskeren besidder inden de indleder undersøgelsen. Nogle fordomme bevarer forskeren under sin undersøgelse, mens andre kastes bort i takt med at ny viden tillæres. Når forskeren indgår i en dialog med den interviewede, opnår de samtidigt en horisontsammensmeltning. Dette føre til erkendelse, hvor at forskeren interagerer med et nyt perspektiv. Det er i fortolkningsarbejdet af den indsamlede empiri at en horisontsammensmeltning opstår, og hvor at hermeneutikkens fortolkende ontologiske udgangspunkt er klarest. (Juul 2012: 122-125).

Den hermeneutiske cirkel karakteriseres af den tro, at man er nødt til at forstå dele for at kunne begribe helheden. I den filosofiske hermeneutik foregår der en "ontologisering," hvor forskeren inddrages i cirkel som aktiv deltager af meningsskabelsesprocessen (Juul 2012: 111). I denne forståelse, drejer det sig stadig om bevægelsen frem og tilbage mellem fordomme og nye erfaringer som, først iværksættes når fordomme bringes i spil (Juul 2012: 125).

Den epistemologiske tilgang i afhandlingen fremgår dermed ved at jeg indgår i en samtale med den interviewede, med intention at forstå deres ståsted og horisont. Det

hermeneutiske præg er især tydeligt i gennemarbejdningen af empirien, idet jeg foretager en analyse med fokus på mening. Det betyder at jeg først koder teksten, dvs. opdeler teksten i mindre enheder for at danne et overblik, og herefter tillægger et hermeneutisk lag for at forstå mening bag teksten. Derfor skal det bemærkes at undersøgelsens resultater er påvirket af mine fortolkninger og forståelser.

Analysestrategi

Kandidatafhandling tilstræber at svare på problemformulering: ”Hvad er Thought Leadership, og i hvilke sammenhæng anvendes det i?” Denne problemformulering har en kvalitativ tilgang, idet afhandlingen undersøger et empirisk fænomen. Beslutningen er baseret på den type viden projektet efterstræber, dvs. viden om komplekse processer og helheder (Jensen & Kvist 2016: 45). Afhandlingens valgte metoder for at indsamle empiri er semistrukturerede interview og dokumentanalyse.

Ovenstående problemformulering bevirker at forskeren skal have adgang til skjult viden som kun kan opnås gennem deltagelse i konkrete begivenheder. Empirien er derfor nødt til at bestå af viden og personlige erfaringer. Denne type indsigt om et fænomen indsamles via interviews med relevante informanter (Poulsen 2016: 75-76). Yderligere, anvender specialet dokumentanalyse for at understøtte interviewpersonernes udtalelser, og undersøge, hvordan organisationerne afdækker budskaberne i deres Thought Leadership.

Kandidatafhandlingen anvender den abduktive tilgang, hvor jeg løbende veksler mellem den induktive og deduktive tilgange. I den deduktive tilgang bruges teorien til at opstille hypoteser, som derved blive testet på empirien. Den induktive tilgang tager udgangspunkt i empirien, hvor jeg forsøger at udlede mønstre ud fra observationer som kan omdannes til teori. Den abduktive tilgang kommer til syne ved at jeg i min rolle som forsker har en indledende undren, hvor jeg benytter teorier til at forstå denne. Her bevæger analysen frem og tilbage mellem empiri og teori og tilpasser begge i takt med den generede viden (Jensen & Kvist 2016: 41-42). Her kan man også se overensstemmelsen med den hermeneutiske tilgang. Denne analysestrategi er nyttig, idet jeg forsøger at eksemplificere hvad Thought Leadership er, og hvordan organisationer anvender det på lige fod gennem min teori og empiri.

Denne afhandling anvender yderligere interviewet med fokus på meningsfortolkning. Dette indebærer at forkorte interviewpersoners udsagn til, hvad de egentlig udtrykker. Derefter

kategoriseres udsagnet for at forstå betydningen bag dem. Ved at vælge en meningsfortolkende tilgang udvider jeg som forskere den originale tekst. Det er her afhandlingens videnskabsteoretiske retning er relevant (Kvale & Brinkmann 2015: 267-269).

Semistrukturerede interview

I følgende afsnit vil jeg gøre rede for kandidatafhandlingens primære dataindsamlingsmetode, semistrukturerede interviews. For at indhente personlig viden og erfaringer om at lede Thought Leadership, udførte jeg interviews med eksperter inden for feltet. Det semistrukturerede interview er en halvåben interviewform som tillader at stille opfølgende spørgsmål med hensigten om at få informanterne til at uddybe handlinger og oplevelser (Kvale & Brinkmann 2015: 19).

Interviewtype

Argumentet bag interview som metodevalg er at opnå indsigt i interviewpersonernes forståelse af Thought Leadership. Interviewet er dermed hovedsageligt et begrebsinterview, hvor at jeg havde intention om at få afklaret deres definition af begrebet. Jeg spurgte yderligere ind til konkrete beskrivelser om udøvelsen af Thought Leadership, for at få et fuldendt billede af disciplinen (Kvale & Brinkmann 2015: 207).

De interview som blev udført i forbindelse med specialeafhandlingen, kan betegnes som eliteinterviews. Kvale og Brinkmann beskriver elitepersoner som ledere eller eksperter i det emne forskeren undersøger. Som interviewer betyder det at jeg skal være velinformeret, og være i stand til at demonstrere egen interesse og viden om emnet (Kvale & Brinkmann 2015: 201). Derfor valgte jeg at planlægge interviewene efter jeg havde foretaget en dybdegående litteraturgennemgang.

Alle interviewene blev afholdt via Teams-applikationen. Dette betød at interaktionen med interviewpersonerne blev formidlet via teknologier og mistede dermed den kropslige tilstedeværelse som opnås af f.eks. ansigt-til-ansigt interaktionen. Interviews over videochat er en mediere, hvor interviewpersonen har mindsket adgang til ikke-sproglig information som i form af kropssprog og asynkroniseret modtagelse af ansigtsudtryk (Kvale & Brinkmann 2015: 204). Dertil, vil jeg mene at beslutning at afholde onlineinterviews er forsvarligt, da emnet handler om konkrete begivenheder og værktøj for at lede Thought Leadership. Jeg har vurderet af mængden af tabt materiale har været så lav, at den har været ubetydeligt for at udførelsen af dette speciale.

I det næste afsnit vil begrunde udvælgelsen af informanter, samt redegøre for de overvejelser, jeg havde under udarbejdelsen af interviewguiden.

Udvælgelse af informanter og interviewguide

For at kunne besvare problemformuleringen tilstrækkeligt, udførte jeg tre interviews med eksperter inden for Thought Leadership. Selvom at Kvale og Brinkmann skriver at der er ingen gylden standard for antallet af informanter i en interviewundersøgelse, kan studier med få deltagere i nogen steder af samfundsvidenskab blive betragtet med mistillid. En fordel i undersøgelser med få interviewpersoner, er at det kan lede til grundigere data analysearbejde, idet forskeren får mulighed for at gå i dybden med hvert interview (Kvale & Brinkmann 2015: 167-168). Jeg har valgte følgende tre interviewpersoner:

Informanter	Nuværende stilling
Uffe Lyngaae	Direktør, Publico Kommunikation
Morten Fløe Knudsen	Senior Communication Manager, FLSmidth
Liza Andersen	Kommunikationschef, Rockwell

Jeg havde opstillede følgende kriterier for udvælgelse af informanterne: de skulle have betydelig erfaring med at lede Thought Leadership i organisationer. Jeg ønskede ligeledes at få interviewpersoner med forskellige faglige indgangsvinkler, hvilke også afspejler sig i deres nuværende arbejdsstilling.

Før interviewene forberedte jeg interviewguides til hvert interview. Alle tre interviewguides delte overordnet fællestræk men enkelte steder var de tilpasset informanternes individuelle situationer. Interviewguiden bestod af tre tematikker, og tilhørende spørgsmål med formål at oversætte problemformulering til praktisk anlagte spørgsmål. Det første tema var *introduktion* med formål at varme interviewpersonen op. Her fik den interviewede mulighed for at fortælle om dem selv og deres professionelle rejse. Hertil spurgte jeg ind til, hvordan de først stødte på Thought Leadership og hvordan projekterne startede op i deres organisationer. Dernæst bevægede vi os videre til tema to, hvor fokus var deres syn og teoretiske overvejelser om Thought Leadership disciplinen. Herunder, hvad Thought Leaderships formål er og hvad

som er særligt værdiskabende ved disciplinen. Det sidste tema var mere praksisorienterede hvor jeg opsøgte svar på, hvordan de tilgik aktiviteterne helt konkret, samt deres strategiske overvejelser.

Introduktion til informanter

I følgende afsnit redegør jeg yderligere om hver individuel interviewperson, samt hvorfor deres perspektiv er relevant at inddrage i undersøgelsen.

Uffe Lyngaae

Uffe Lyngaae har en baggrund i journalistik og er direktør og medstifter af Publico Kommunikation. Publico er et førende kommunikationsbureau i Århus med specialisering i at hjælpe vidensstærke virksomheder opnå synlighed og salg (Bilag 3: 1). Lyngaae er valgt som interviewperson for at belyse specialet med et bureauperspektiv. Han bidrager med et fugleperspektiv på disciplinen og udpeger mønstre som karakteriserer organisationer som vælger at udføre Thought Leadership. Interviewet blev afholdt onsdag den 9. marts 2022 kl. 13:00 over Teams. Interviewet varede cirka en time.

Morten Fløe Knudsen

Morten Fløe Knudsen er ekstern kommunikationsmedarbejder i FLSmidth. De sidste fire år har han været ansvarlig for virksomhedens Thought Leadership med fokus på cementindustrien. Knudsen har arbejdet med disciplinen i 10 år. Før sin nuværende stilling, var han ligeledes med til opstarten af GN Store Nord Thought Leadership program. Knudsen er udvalgt som interviewperson grundet hans betydelige erfaring med at lede og implementere Thought Leadership for organisationer. Han bidrager med næsten 10 års praktisk erfaring om emnet (Bilag 1: 1).

Jeg fandt frem til Morten Knudsen efter jeg hørte hans interview på en førende international Thought Leadership podcast. På grund af hans signifikante arbejde i feltet, mente jeg at han kunne bidrage til begrebsliggørelsen af Thought Leadership, samt give indsigt i egne refleksioner. Idet at jeg havde en forudindtaget forståelse af Knudsens tilgang til Thought Leadership, forsøgte jeg at stille spørgsmål som han ikke tidligere havde svaret på. Vores interview drejede sig derfor mere om det teoretiske aspekt af Thought Leadership og organisationsinterne forhold frem for praktiske elementer.

Dette interview blev afholdt på Teams onsdag, den 3. marts 2022 kl. 10:00 og havde en varighed på over en time.

Liza Lindbjerg Andersen

Liza Lindbjerg Andersen er uddannet journalist og kommunikationschef for Rockwell. Hun er tidligere kommunikationschef i FM Mattsson Mora Group og Communications Manager i Schneider Electric. Lindbjerg Andersen er en strategisk kommunikationsekspert samt har over 10 års praktisk erfaring med Thought Leadership på tværs af flere organisationer. Hun har været ansvarlig for at udvikle og lede Thought Leadership aktiviteter op fra bunden i to forskellige organisationer (Bilag 2: 1).

Lindbjerg Andersen blev udvalgt som interviewperson, da jeg stødte på FM Mattsons kampagne, og blev fascineret af deres tilgang. Hidtil, havde jeg kun set eksempler på Thought Leadership indhold med organisationer og ledere som frontpersoner. Det følgende vil uddybes grundere i analysen, men det særlig ved FM Mattsson Moras "Vand med omtanke" indhold var at frontpersonerne var en blanding af hende selv, den administrerende direktør samt to fagpersoner. Min erfaring hidtil var, at alt denne viden oftest var præsenteret som fra en enkelt person, altså lederen, eller hele organisation. Beslutningsprocessen bag kampagnen var noget som jeg gerne ville undersøge nærmere.

Interviewet blev afholdt onsdag, den 9. marts 2022 kl. 14:00 og varede cirka en time.

Dokumentanalyse

Specialets sekundære dataindsamlingsmetode er dokumentanalyse. Formålet med valget af metoden er at belyse interviewpersonernes udtalelser ved at kigge på, hvordan organisationerne konkret forsøger at afdække temaerne i deres Thought Leadership projekter. Dokumenterne spiller dermed en støttende rolle i kandidatafhandlingen.

Herved vil specialet ved brug af dokumentanalyse undersøge, hvordan organisationerne anvender dokumenter til at fremme interesser, hvilket i den her undersøgelse er sociale, politiske og kommercielle interesser. Herunder er der to former for påvirkning, hvordan dokumentet bidrager til identificering og formningen af et fænomen, og hvordan dokumentet medvirker til at skabe fælles forståelse og rutiner for organisationer (Triantafillou 2015: 130-132). Ved brug af dokumentanalyse hensigter jeg at gøre rede for den virkelighed som dokumentet omtaler. Dokumentet afspejler den virkelighed organisationen forsøger at opnå, derfor er det væsentlig at jeg som forsker er kildekritisk over for dokumentets hensigt (Triantafillou 2015: 127-128).

Dokument	Virksomhed
Vand med omtanke – vi sætter vand på dagsorden	FM Mattsson Mora Group
Get S#!T DONE – How to hack productivity in the office with News Ways of Working	Jabra
Unlocking the productivity potential in your organization	Jabra

I undersøgelsen inddrager jeg tre dokumenter fra FM Mattsson og Jabra. Dokumenterne er en sammenfatning af online Thought Leadership materiale som er samlet af organisationerne i PDF-form. Hvor at jeg i interviewet med informanterne har spurgt ind til de overvejelser de havde ved at lede Thought Leadership, anvender jeg dokumenterne til at se, hvordan de har transformeret organisationernes viden til Thought Leadership. Herunder, hvordan dokumenterne omtaler virksomhedens visioner.

Det skal bemærkes at dokumenterne anvendt i undersøgelsen er produceret af organisationen selv. Derfor er det vigtigt at jeg som forsker, forholder mig kritisk til materialet fordi der vil være en egeninteresse. Kildekritisk vurderer dokumentets troværdighed, autenticitet, repræsentativt og betydning ift. problemformuleringen. I denne sammenhæng omhandler autenticitet, hvorvidt dokumentet er, hvad det udgiver sig for (Triantafillou 2015: 127-128).

Ovenstående dokumenters troværdighed skal ses i lyset af, at de er skabt af organisation selv for at øge organisationens profil og brand. Afhandlingens formål er at undersøge Thought Leadership, derfor er det relevant at inddrage det materiale organisationen producerer for at fremstille sig selv som eksperter og fremme egne interesser. I undersøgelsen anvendes dokumenterne i samspil med interviewpersonerne, hvoraf betydning og intentionen bag dokumenterne begrundes detaljeret af informanterne.

Kodning og meningsfortolkning

Efter dataindsamlingsmetoderne var valgt og empirien indsamlet, påbegyndte jeg fortolkningsarbejdet af den kvalitative data. Min dataanalyse bestod af flere kodningsomgange. Johnny Saldana har inddelt kodningsprocessen i to cyklusser (Miles et. al. 2014: 86-87). Den

første cyklus er til at opsummere den større mængde data ved hjælp af deskriptiv og hypotese kodning. Ved at vælge de to former for kodningsmetoder arbejder jeg dermed abduktivt. Den anden kodningscyklus omhandler at finde tværgående mønstre. Disse mønstre består oftest af fire indbydende afhængige kategorier: temaer, forklaringer/årsager, forhold mellem mennesker og teoretiske konstruktioner (Miles et. al. 2014: 86-87).

Deskriptiv kodning opsummerer data i et navneord eller en kort sætning for at forklare afsnittets indhold. Dette hjælper med at registrere og kategorisere det kvalitative data til videreanalyse (Miles et. al. 2014: 74). Den form for kodning er induktiv, idet temaerne emergere under dataanalysen. Derefter benyttede jeg en deduktiv tilgang, hvor jeg på baggrund af nøgleord fra litteraturgennemgangen foretog en hypotesekodning. Jeg anvendte forudbestemte nøgleord på mit kvalitative data, specifikt for at vurdere en forskerbestemt hypotese (Miles et. al. 2014: 78).

Hypotese nøgleord	Deskriptive nøgleord
Vidensdeling / ekspertise	Thought leadership egenskaber
Branding	Brandopbyggelse
Ledelse	Kunderelation
Content marketing	Organisationsforhold / interne udfordringer
Vision	Employer branding
	Differentiering
	Process
	Ekspertise / viden

Ovenstående tabel viser de nøgleord som blev anvendt i løbet af min dataanalyse. I dataanalysen opdagede jeg flere mønstre på tværs af interviewene. Dette inkluderer beskrivelser af egenskaber som udgør Thought Leadership og den samlede proces af igangsættelsen og ledelse af disciplinen. Ligeledes, hvordan organisationen ser deres relationer til kunder inden og efter de begynder ledelsesstilen. Informanterne forklarer også om organisationsforhold og interne udfordringer som følger af, at forsøge at forankre disciplinen i

organisation. Yderligere, mønstre som dataanalysen fandt frem til: differentiering, employer branding, brandopbyggelse og at blive anset som eksperter som motiv på tværs af mine casevirksomheder.

Dataanalysen har været et væsentlig skridt i min undersøgelse for at hjælpe med at strukturere min empiri. Resultaterne af dette uddybes yderligere i selve analysen.

Videnskabelig kvalitet

I dette afsnit vil jeg reflektere over undersøgelsens reliabilitet og validitet. Der stilles ofte spørgsmålstejn ved kvaliteten af viden produceret fra interviews. I en undersøgelse af reliabilitet omhandler forskningsresultaternes konsistens og troværdighed (Kvale & Brinkmann 2015: 318). For at styrke specialets reliabilitet, har jeg udarbejdet en interviewguide som en vejledning til interviewet og for undgå at stille ledende spørgsmål, hvilket kunne påvirke interviewpersonernes svar. Den åbne og løse struktur som semistrukturerede interviews tilsigter, hvor der er mulighed for at stille opfølgende og afklarende spørgsmål, kan dog muligvis svække undersøgelsens reliabilitet, da det vanskeliggør at andre forskere kan genskabe resultaterne. Yderligere, er der også mulighed for at de opfølgende spørgsmål påvirker informanternes svar. For at sikre transparens om undersøgelsen har jeg ligeledes transskriberet alle interviews og vedhæftet dem som bilag (Kvale & Brinkmann 2015: 318).

Validitet handler om, hvorvidt forskningen undersøger det, den hævder at undersøge. Det vil sige, hvor gyldig undersøgelsen er (Kvale & Brinkmann 2015: 318). Specialet og dets resultaters validitet vurderes at være højt. Problemformuleringen er at undersøge Thought Leadership som tilgang. For at besvare problemformulering er der udvalgt interviewpersoner med væsentlig ekspertise om feltet, hvor undersøgelsen tager udgangspunkt i deres erfaringer og observationer til at skabe ny viden.

Præsentation af casevirksomheder

I min analyse vil jeg bruge eksempler fra virksomheder som anvender Thought Leadership for at danne et overordnet indtryk af disciplinen. Jeg vil med udgangspunkt i casene forsøge at udforme hvad Thought Leadership er, og hvordan det ledes i praksis. Alle mine informanter har hver især kommet med eksempler og virksomheder, hvor de har arbejdet med Thought Leadership, følgende vil kort redegøre for de virksomheder.

Jabra

GN Store Nord er et dansk høreapparatvirksomhed, som blev grundlagt i 1869. I dag har virksomheden over 7000 ansatte og er solgt i over 100 lande verden over. Denne undersøgelse beskæftiger sig med et af deres mærker, Jabra. Jabra sælger et prisvindende udvalg af trådløse og ledningsheadset anvendt af gamere, kontorbaserede brugere og medier (GN Group u.å). Virksomheden bliver inddraget i undersøgelsen, da interviewperson Morten Knudsen var ansat hos Jabra i 8 år som Business Communication Manager (Bilag 1: 1).

FLSmidth

FLSmidth er en dansk ingeniørkoncern grundlagt i 1882. Koncernen leverer markedsledende innovativt udstyr, samt ingeniør- og serviceløsninger til den globale mine- og cementindustri, der sætter deres kunder i stand til at forbedre resultater, reducere omkostningerne og reducere miljøpåvirkningen. FLSmidth har hovedkontor i Valby og over 10.100 ansatte globalt i 60+ lande (FLSmidth u.å). Virksomheden bliver inkluderet i undersøgelsen, fordi Morten Knudsen er nuværende projektleder for deres Thought Leadership (Bilag 1: 1).

Schneider Electric

Schneider Electric er en markedsleder inden for el-materiale i Europa. Den globale koncern har 128.000 ansatte i over 100 lande. I 2005 opkøbte franske Schneider Electric den danske Lauritz Knudsen, og de to virksomheder blev dermed fusioneret i 2007. I dag har den danske division over 1000 medarbejdere (Bilag 2: 1; Lauritz Knudsen u.å). Liza Andersen var i sin tid ansat som Communication Manager under fusioneringen, og var med til at opstarte og lede deres Thought Leadership.

FM Mattsson

Svenske FM Mattsson Mora Group er en virksomhed grundlagt i 1865 og er Nordens førende producent af armaturer. I 2014 opkøbte virksomheden danske vandhaneproducent Damixa, det førende mærke på det danske sanitetsmarked. I dag har FM Mattsson Mora Group over 550 ansatte fordelt over Nordeuropa (Bilag 2: 8; FM Mattsson u.å). Liza Andersen var ansat som Kommunikationschef i fem år, og var den primære projektleder for deres Thought Leadership.

Publico Kommunikation

Publico Kommunikation er et århusianske kommunikationsbureau grundlagt af ejerleder Uffe Lyngaae i 00'erne. Bureauet specialiserer i inbound, content marketing og PR for vidensstærke B2B-virksomheder. Som en gren i deres content marketing, er Publico i senere tid begyndt at tilbyde Thought Leadership som en ydelse (Bilag 3: 8-10).

Troldtekt

Troldtekt er en producent af akustikplader, og er ifølge Uffe Lyngaae Publicos største kunde (Bilag 3: 12-13). Virksomheden specialiserer i loft og vægbeklædning til at skabe god akustik i skoler, kontor, svømmehaller, kultursteder mm (Troldtekt u.å). Igennem vores interview pegede Uffe Lyngaae på Troldtekt som et eksemplarisk eksempel på Thought Leadership og dets fordele (Bilag 3: 12-13).

Bortset fra Publico er alle ovenstående virksomheder betegnet som store virksomheder. Et af kriterier til at definere virksomhedsstørrelse er ifølge Danmarks Statistik antal af ansatte. De skriver således at små virksomheder har 10-49 ansatte, mellemstore virksomheder har op til 249 ansatte. Og alt derover betegnes som store virksomheder (Bach Jensen et. al. 2016). Casevirksomhederne har yderligere det tilfælles at de alle er B2B-virksomheder, hvor deres kunder er andre virksomheder. Det der kendetegner B2B-virksomheder er at produkterne og servicen ofte er kompleks og kundetilpasset. Det betyder, at købere oftere er mere sofistikerede og rationelle, hvor fokus er risikoreduktion (Hollensen 2019: 120-121). Som problemfeltet nævner, er Thought Leadership som tilgang mest anvendt af B2B-virksomheder. Det skyldes som Hollensen nævner, sofistikerede beslutningstagere der er mere hensynfulde i deres købsvaner.

Analyse

Baserede på min litteraturgennemgang, har jeg valgt at undersøge Thought Leadership med fokus på teoretiske tråde fra transformationsledelse, content marketing og vidensledelse. I det følgende kapitel vil jeg, med udgangspunkt i det teoretiske kapitel og mine informanternes erfaringer, samle et billede af Thought Leadership som disciplin. Jeg har desuden valgt at inddrage det indhold, de gældende organisationer har produceret, for således at danne et mere komplet syn på de praktiske elementer af Thought Leadership.



(Egen skabelse)

Ovenstående figur beskriver, hvordan jeg vil uddybe Thought Leadership i analysen. For at kunne afdække disciplinen vil jeg først kortlægge, de motiver som ligger til grund for virksomheder anvender Thought Leadership. Derefter vil jeg undersøge de egenskaber som ifølge mine informanter en thought leader besidder. Til slut vil jeg analysere den process som viden gennemgår for at blive Thought Leadership.

Hvilke motiver ligger til grund for at virksomheder anvender thought leadership?

I den indledende delanalyse vil svare på spørgsmålet: Hvilke motiver ligger til grund for at virksomheder anvender Thought Leadership?

Den nedenstående figur er konstrueret på baggrund af interviews for at kortlægge, de motiver som har været gældende for casevirksomhederne. Ud fra min meningskategorisering har jeg tolket seks sammenfattende primære motiver. Analysen af det empiriske grundlag er væsentlig, idet mængden af akademisk litteratur som undersøger denne problemstilling fra virksomhedernes perspektiv, er betydelig lille.



(Egen skabelse)

1. For at øge brand awareness

Det indledende motiv min undersøgelse fandt frem til, hvorfor virksomheder vælger Thought Leadership som disciplin er, et ønske om øget bevidsthed om deres brand blandt interessenter. Inden jeg begynder, vil jeg først definere hvad et brand indebærer i denne undersøgelses sammenhæng.

Ifølge Mary Jo Hatch og Majken Schultz består en virksomheds brand af en sammenfatning af deres strategisk vision, organisationskultur og image (Hatch & Schultz 2001: 131). Den strategiske vision er den centrale idé bag virksomheden og topledelsens aspirationer for fremtiden. Kultur betegnes som de værdier, overbevisninger og grundlæggende antagelser, der er indlejret i organisationen. Organisationskultur viser sig i, hvordan medarbejderne har det med den organisation, de arbejder for. Image handler om det helhedsindtryk interessenter og omverden har af organisationen på et givent tidspunkt (Hatch & Schultz 2001: 131).

Et ønske om at øge brandbevidstheden var grundlaget for Schneider Electric og Publico Kommunikation. Dette var især tilfældet for den danske virksomhed Lauritz Knudsen som i 2005 fusionerede med franske Schneider Electric. Lauritz Knudsen udviklede og producerede elinstallationsmateriale og var det foretrukne valg blandt elektrikere i hele landet. Liza Andersen beskriver Lauritz Knudsen position på marked på dette tidspunkt som et nærmest 'monopol'. For Andersen og Schneider Electric omhandlede deres Thought Leadership kampagne om at genopbygge deres position på markedet efter de fusionerede med et ukendt udenlandsk selskab (Bilag 2: 1-2). Hun reflekterer på denne tid således:

”Altså Lauritz Knudsen var jo rigtig kendt. Schneider Electric var slet ikke kendt. Så da jeg ligesom skulle begynde og ringe ud til journalister for at sælge interviews med eksperter eller med chefer, eller den administrerende direktør hos mig. Så vidste de aldrig... De gad nærmest ikke tage telefonen fordi de slet ikke kendte Schneider Electric. Der er meget stor forskel at ringe til en dansk redaktion på et nøglemedie og komme fra en kendt virksomhed eller en ukendt virksomhed” (Bilag 2: 2).

Ovenstående citat indikerer at navneskiftet førte til at virksomheden mistede en betragtelig del af deres opbyggede brandbevidsthed. Grundlaget for deres thought leadership lyder således 1) at rebrande Lauritz Knudsen til Schneider Electric for at genopbygge den position som virksomheden tidligere havde på markedet og journalister hos nøglemedierne (Bilag 2: 1-2).

Det overvejende motiv til at virksomheder indleder Thought Leadership er for at skabe opmærksomhed om virksomheden. Det er især bureauet Publico Kommunikations motivation for at producere Thought Leadership og content marketing. Publico er en vidensintensive servicevirksomhed, hvis ydelser er viden og knowhow, derfor beskriver Uffe Lyngaae deres Thought Leadership som lokkemad til at tiltrække kunder (Bilag 3: 7). Lyngaae erkender at i første omgang betyder det ikke særligt meget for bureauet at størstedelen af brugere som interagerer med deres indhold, formentlig aldrig vil blive deres kunde. Formålet fra Publico perspektiv er blot at de drager inspiration og at få at skabe den indledende kundekontakt. På længere sigt kan disse mennesker transformeres til kunder eller referere mulige kunder til Publico. Dette sker dog kun ved gentagne påmindelser (Bilag 3: 7-8).

Det skal bemærkes, at alle undersøgte case-virksomhederne, er kommercielle organisationer, hvor at det endelige mål med thought leadership er, at det fører til salg. Uffe

Lyngaae og Morten Knudsen bemærkede begge at disciplinen opererer i den indledende fase af den klassiske salgstragt, hvor målet er at skabe opmærksomhed (Bilag 1 3; Bilag 3: 7).

2. For at øge virksomhedens omdømme

Omdømme defineres som interessenters opfattelse af virksomhed sammenlignet med konkurrenter. Det er et resultat af interaktionen mellem interessenter og organisationen over en periode (Abratt & Klyen 2010: 1050). Et hyppigt motiv for at virksomheder vælger at anvende Thought Leadership, er derfor at øge deres omdømme blandt interessenter. Dette var grundlaget for Troldekt. I midt 00'erne havde de indtaget en mindre eftertragtet position, hvor deres vækst var stagnerende og deres omdømme blandt potentielle kunder var i bunden (Bilag 3: 13). Uffe Lyngaae forklarer således den udfordring virksomheden stod overfor på det tidspunkt:

”De sagde, jamen, vi har et problem fordi vores vækst er gået i stå, og det tror vi på det skyldes, at arkitekterne de hader vores produkter. Tømrerne kan godt lide det, fordi at det har nogen gode akustikfunktioner. Men arkitekterne hader det, så vi kan ikke komme ind i nybyggerier, fordi arkitekterne de synes, at vores loftsplader det er sådan nogen man bruger i grisestalde og svømmehaller” (Bilag 3: 13).

En væsentlig barriere for Troldekt var at arkitekterne havde fordomme om deres produkter. Selvom tømrer stadig havde en positiv indstilling til deres produkter, var det svært at blive selekteret til nye byggerier, mens de primære beslutningstagerene, arkitekterne, var stærkt imod deres produkter. Et overvejende motiv for Troldekt Thought Leadership var dermed at forbedre deres omdømme blandt arkitekter. Derfor indledte Troldekt og Publico en undersøgelse, hvor de interviewede arkitekter for at opspore, hvad der lå til grund for deres negative syn (Bilag 3: 13).

”Noget af det vi sådan lidt af et tilfælde fandt ud af det var, at arkitekterne havde ondt i akustikken. Altså på det tidspunkt, der tilbage i 00'erne, der skulle alle til at sidde i storrumskontor på arbejde og alle, der byggede nye huse, de skulle have køkken alrum med loft til kip med stengulv og med højt til loftet og med glaspartier. Og det giver nogle akustiske problemer, som gør, at det ikke til at holde ud at det der skulle være et samtalekøkken, det er virkeligheden bliver et runge køkken og tilsvarende med de åbne kontorlandskaber. Og arkitekterne

vidste ikke noget om akustik. Det er sådan ret kompliceret. Det er noget med et lydbølger og resonans og efterklangstid og sådan noget, som man ikke har lært på arkitektskolen” (Bilag 3: 13).

Første citat forklarer arkitekternes fordomme mod produktet, hvor mod citat nummer to giver en forklaring på, hvordan Thought Leadership blev brugt til at ændre produktets ry. Troldekt opdagede den brandingsmulighed som lå i 00’ernes nye byggestil, hvor arkitekternes manglende viden om akustik var hovednøglen. Her blev Troldekt guidende vision samt formål ved deres Thought Leadership udformet. Deres mission blev dermed, at de vil uddanne danske arkitekter i akustik. Ved hjælp af Thought Leadership og content marketing fortæller Lyngaae at det lykkedes Troldekt at transformere deres brand til en arkitekt darling, og rykke væk fra at blive anset som noget anvendt i grisestalde til brugt af førende arkitekthuse (Bilag 3: 14).

3. Vanskeligt at differentiere udelukkende på produktparametre

Ifølge Liza Andersen, handler Thought Leadership om at skabe en præference for virksomheden, som er baseret på mere end kroner og øre (Bilag 2: 11). Et motiv for at anvende Thought Leadership er et ønske om at differentiere sig på andet end blot produktparametre. Dette var en motivation for Jabra, FLSmidth og FM Mattson.

Morten Knudsen forklarer at motivet for Jabra i at indlede Thought Leadership var erkendelsen, at der i sidste ende ikke var stor forskel på deres produkter i forhold til deres konkurrenter. Jabra besluttede dermed at vende kommunikationen og marketing væk fra udelukkende de specifikke tekniske aspekter ved høretelefoner, og rettede den i stedet mod kundernes oplevede problemer (Bilag 1: 2). De operationaliserede dette ønske ved at spørge sig selv og deres kunder en række spørgsmål, bl.a. ”hvorfør gør vi det vi gør? Og hvad går vores kunder og bøvler med ude på arbejdspladsen?” (Bilag 1: 1). Denne åbenbaring gav dem en mulighed for at samle en masse viden om den moderne arbejdsplads. I en tid hvor mange virksomheder havde omstillet sig til den åbne kontorplads, observerede de at støj på arbejdspladsen var en væsentlig udfordring. Knudsen fortæller, at Jabra foretog flere studier om deres kunder og den kontekst de anvender deres produkter. Baserede på dette, begyndte Jabra at rette deres kommunikation til at omhandle den moderne arbejdsplads (Bilag 1: 1).

”Min en pointe er, det at kunne italesætte det her stykke hardware på den moderne arbejdsplads. Det fik det løftet op til en enabler for produktivitet for den

moderne arbejdsplads. Og så var historien ligesom noget helt andet. Så skulle vi ikke konkurrere med konkurrenter på de der produktparametre fordi der var vi stort set ens, og vi så skulle vinde skulle vi hælde rigtig mange marketingskroner ned i det. Og det ville bare det bare være et dødskampløb indtil en af os løb tør for penge. Så det blev en mulighed for os, for at differentiere vores kommunikation og marketing. Og det gjorde vi med ret stor succes” (Bilag 1: 2).

Som det ovenstående citat reflekterer, åbnede skiftet fra produktmarketing til at italesætte produktivt på den moderne arbejdsplads op for flere muligheder inden for deres kommunikation (Bilag 1: 1-2).

Et ønske om at flytte væk fra produktmarketing var ligeledes motivationen for vandhaneproducenten FM Mattson. Andersen nævner at et udelukkende produktperspektiv ville begrænse deres kommunikation og marketing (Bilag 2: 7-8). Det særlig ved FM Mattsson er deres vandhaner naturligt sparer på mere vand i forhold til deres konkurrenter. Her indså hun en oplagt mulighed at ved hjælp af Thought Leadership tale sin kommunikation ind i et samfundsmæssige perspektiv (Bilag 2: 3). Ønsket om differentiering tangerer med Michael Porters syn på at skabe konkurrencefordel. Porter generiske strategier skriver at virksomhed kan skabe konkurrence fordel på enten prissegment eller ved differentiering. Virksomheder som følger Porters differentieringsstrategi, sigter efter at udvikle og tilbyde unik service gennem overlegen brand image, service og særlige funktion som vil adskille dem fra konkurrenterne (Just & Gulbrandsen 2020: 83).

Knudsen fortæller at denne differentiering og yderligere service ved at agere som partner og mentor til kunderne tillader virksomheder at tage høj pris for deres produkter (Bilag 1: 4). Dette stemmer overens med Porter, som ligeledes skriver at differentiering gør at virksomheder kan kræve højere priser. Et sammenfattet motiv for at anvende Thought Leadership er muligheden for at differentiere sin kommunikation og marketing i forhold til sine konkurrenterne.

4. En førende stemme i branchen

De ovenstående afsnit fører direkte ind til den næste motivation for brugen af Thought Leadership. Udover at øge bevidsthed og omdømme blandt interessenter, ønsker virksomheder, som anvender Thought Leadership, at blive opfattet på en bestemt måde, nemlig som en førende stemme i branchen. Disciplinen omhandler endvidere at positionere sig på baggrund af virksomhedens faglighed og ekspertviden (Bilag 3: 1). Dette er især relevant for

virksomheder, hvis viden er deres kerneydelse. For disse virksomheder er det væsentligt at blive anset som troværdige eksperter (Mattsson & Poufelt 2009: 37-39). Thought Leadership tillader virksomheder at opbygge et forhold med deres kunder, og dermed agere som partner og rådgiver fremfor sælgere (Bilag 1: 4).

Dette eksemplificeres i Schneider Electrics, hvis grundlæggende ambition for deres thought leadership var at virksomheden og deres ansatte blev beragtet som eksperter i branchen. Andersen forklarer således:

”Så mit første mål for var i virkeligheden at få positioneret mine kolleger, altså eksperter og direktører, på speaking opportunities. For det er et de steder hvor du kan stille dig op som ekspert og taler på vegne af en branche om et felt eller et tema” (Bilag 2: 2).

Som ovenstående citat indikerer, handler Thought Leadership om at blive synonym med ens branche. Dette indebærer også at være de første personer som journalister fra nøglemedierne ringer til for at høre mere om branchen tilstand (Bilag 2: 2). Her ses der overensstemmelser med Jabra, de differentierede sig fra deres konkurrenter ved at kommunikere om produktivitet på arbejdspladsen fremfor de tekniske aspekter ved høretelefoner. For Jabra at skete dette konkrete ved samarbejde med en ekstern forskning partner ved navn Louise Harder Fischer fra IT Universitetet. Sammen forskede de om fremtidens arbejdsplads som var grundlag de kunne læne deres Thought Leadership op ad (Bilag 5: 11). De var dermed i stand til at ifølge Morten Knudsen, ”tage ejerskab af den moderne arbejdsplads” (Bilag 1: 1-2).

5. Sætte den politiske dagsorden

Incitamentet for at anvende Thought Leadership er ligeledes et ønske om at sætte den politisk dagsorden. I nyere tid stilles der højere krav til virksomheder til at hjælpe med svare på sociale problemer og reformere eksisterende intuitioner (Battilana m.fl. 2009: 66). Det værdiskabende ved Thought Leadership ifølge Liza Andersen er dermed at det kan benyttes til at influere den politiske dagsorden. Det omfatter tilfælde hvor politiske beslutninger påvirker organisationen, og medvirker at de bliver nødt til at udtale sig om det. Et eksempel på den sidste pointe er FLSmidth, som bruger betydelig tid på at sætte sig ind i politiske debatter, der berører deres område, f.eks. i forhold til EU-lovgivning og bæredygtighed (Bilag 1: 10).

FM Mattsson Mora Group ønskede at deltage i politiske organisationer såsom brancheforeningen på vegne af ens industri fremfor organisationen. Potentialet var at få mulighed for at udtale sig og påvirke branchens tilstand uden direkte kommercielle bagtanker. For at fremme dette formål spillede direktionen en mere fremtrædende rolle (Bilag 2: 6). Andersen forklarer således:

”Og når først man har ligesom har den kasket på, så stiller du op og taler på vegne af en altså en branche og ikke kun en virksomhed, så er du allerede langt skridt op ad en thought leadership stige. Så fik man det politiske derigennem. Altså det var meget nemmere at snakke politiske budskaber i en organisation, en brancheorganisation, end det er en kommerciel virksomhed” (Bilag 2: 6).

Ole Sander, tidligere administrerende direktør for FM Mattsson Mora Group og Schneider Electric, blev dermed formand for tilsvarende industriers brancheorganisationer (Bilag 2: 6). Dette bærer præg af institutionelt entreprenørskab, der defineres som aktører, der udnytter ressourcer til at skabe nye eller transformere eksisterende institutioner. Institutionelle entreprenører sigter efter at ændre institutionelle strukturer. Det kan være individer eller organisationer, men det gennemgående er at påtage lederrollen i at institutionsopbygning. Institutionelle entreprenører er forandringsagenter som igangsætter divergerende ændringer; og aktivt deltage i implementeringen af disse ændringer (Battilana m.fl. 2009: 67). Dette relaterer tilbage på Andersens hensigter at virksomhederne skulle spille en direkte rolle i at forme den politiske dagsorden ved at deltage i en politiske organisation. Her får de dermed mulighed for at transformere institutioner indefra (Bilag 2: 6).

6. Employer branding

Det sidste motiv er i modsætning til de andre ikke en grund til virksomhed vælger at benytte Thought Leadership, men har været en utilsigtet motivation til hvorfor de forstætter med det. Uffe Lyngaae og Liza Andersen har erfaret at Thought Leadership tilbyder Employer Branding muligheder (Bilag 2: 12; Bilag 3: 16). Det omhandler måden hvorpå organisationen adskiller sig fra sin konkurrenter i forhold til at tiltrække, motivere og fastholde nuværende og potentielle medarbejdere. Det er det samlede indtryk af organisations identitet som arbejdsgiver, som udtrykkes i form af deres værdier og adfærd. Employer branding handler om

at italesætter og efterleve et klar syn på hvad der organisationen til en attraktiv arbejdsplads (Backhaus & Tikoo 2004: 502). Thought Leadership bidrager til en virksomheds employer brand, da det motiverer den faglige udvikling af eksisterende medarbejdere og tiltrækker potentielle medarbejdere. Lyngaae forklarer således:

”Det er jo ikke det, der har været vores formål, men med tiden vil jeg sige, at det der til at starte med blev sat i verden fra en meget salgstaktisk tilgang med vi skal have nogle flere kunder. Det er i dag også med til at styrke vores employer brand, holde gang i vores faglige udvikling” (Bilag 3: 16).

Uffe Lyngaae beskriver at ved at forpligte sig til at afholde månedligt webinar, regelmæssige seminar i Århus og København samt udkomme med en blogindlæg flere gange om måneden, stiller de sig selv til ansvar for at udvikle deres faglighed. Dette er en selvforstærkende proces som høster goder hos kunder, eksisterende og potentielle medarbejdere (Bilag 3: 16-17). De sidste to pointe er især relevant i nutidens stigende konkurrence på arbejdsmarked om kvalificerede arbejdskraft. Thought Leadership tillader dermed at skinne lys på særlige medarbejdere og rose dem for deres betydelig viden, forklarer Andersen. ”I bund og grund er folk glade for at blive set og hørt og rost” (Bilag 2: 10). For Publico har en eftereffekt af deres Thought Leadership være bidraget til en motiverede medarbejderstab og en arbejdsplads med plads til udvikling og erkendelse for deres faglighed. Den indflydelse at disciplinen dermed har på potentiale medarbejdere forklarer Lyngaae således: ”Det gør, at der nok er flere, der tænker, jeg kan garanteret blive dygtig, hvis jeg arbejder hos Publico i starten af min karriere (Bilag 3: 16).

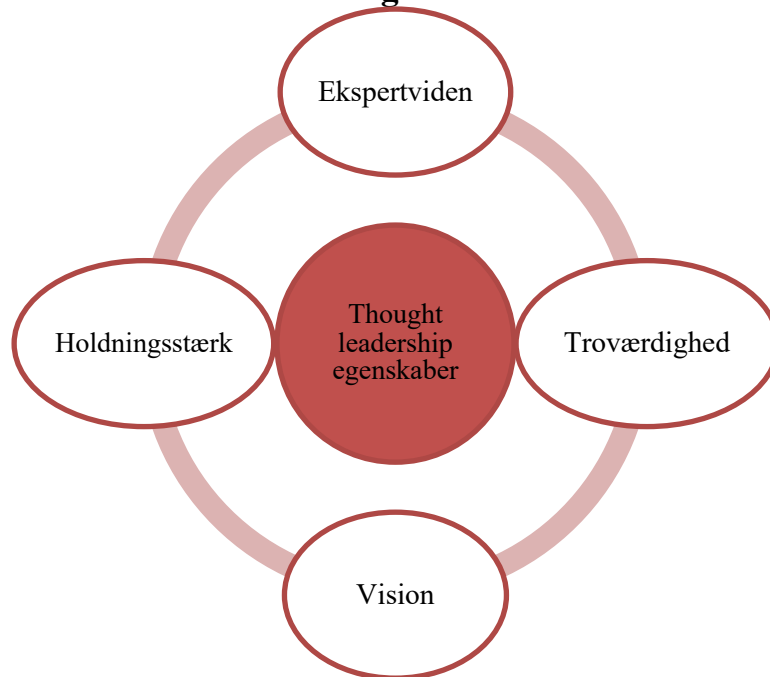
Delkonklusion

I ovenstående analyse kortlægges seks overordnede motiver for, at virksomheder indleder Thought Leadership. Allerførst er formålet at øge brandbevidsthed og omdømme blandt interessenter. Mine informanter indikerer ligeledes disciplinen opererer i den indledende del af salgstragten, hvor formålet er at skabe opmærksomhed for virksomheden. Dernæst ønsker virksomheder at projicere et vist image og blive anset af interessenter som førende i feltet og anderledes fra konkurrenterne.

Et grundlag for Thought Leadership er, at det i stigende grad er vanskeligt for virksomheder at differentiere sig på blot produkt, derfor anvendes disciplinen til at italesætte sig i de bredere samfundsmæssige emner. Det næste motiv omhandler at blive anset som den førende stemme

i branchen. Her er formålet at blive synonym med branchen som kunder og journalister opsøger, for at høre mere om branchens tilstand. Undersøgelsen finder yderligere frem til et motiv, hvor virksomheder ønsker at være en del af den politiske dagsorden. Mine informanter fortæller at Thought Leadership er en måde at influere og udtale sig om diverse politiske situationer, som påvirker virksomheden og dens interesser. Til sidst, er et motiv for at påbegynde Thought Leadership, de gode muligheder med Employer Branding. Disciplinen hjælper med at tiltrække potentielle medarbejdere, og fastholde eksisterende, ved at prioritere faglig udvikling.

Hvilke egenskaber besidder en thought leader?



(Egen skabelse baserede på bilag 1, 2 og 3)

Såfremt at afhandlingen kan konceptualisere Thought Leadership, er jeg nødt til at undersøge, hvilke egenskaber en thought leader besidder, og hvilken adfærd organisationer som udøver Thought Leadership udviser. Baseret på mine informanternes erfaringer har jeg fire overordnede karaktertræk: en thought leader besidder *ekspertviden* som medfører *troværdighed* over for potentielle kunder. De har *vision* til at forbinde deres organisation med bredere samfundsmæssige emner, samt besidder en *villighed* til at stille sig på talerstolen om sine *meninger*. Disse karaktertræk eksemplificeres i de organisationer mine informanter har arbejdet i. I følgende underafsnit vil hver af de fire punkter blive uddybet yderligere.

Ekspertviden

Den grundlæggende forudsætning for Thought Leadership er, at organisationen besidder betydelig ekspertviden inden for et område. Ifølge mine informanter, handler Thought Leadership om evnen til at uddanne og rådgive sine kunder på emner som er relevante og nyttige for dem (Bilag 1: 3-4; Bilag 2: 3; Bilag 3: 7). Ekspertviden er en essentiel egenskab ved Thought Leadership, da det viser virksomheden er kyndig, hvilket skaber grobund for tillid. Det er et bevis på legitimitet og gør det muligt for virksomheden at positionere sig som rådgivere for deres kunder frem for sælgere (Bilag 2: 7).

Evnen til at skabe og udnytte viden er ifølge adskillige ledelsesforskere den mest væsentlige årsag til, at en virksomhed opnår konkurrencemæssig fordel. Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama og Noboru Konno uddyber, at det vigtigste aspekt ved at forstå en virksomheds konkurrencedygtighed er evnen til at skabe ny viden fra allerede eksisterende ressourcer (Nonaka et. al. 2000: 5-6). For at opnå indsigt i, hvad der er relevant for kunderne, ifølge mine informanter, er organisationer nødsaget til at sætte sig ind i de problemstillinger som er gældende for deres kunder, industri eller samfundet (Bilag 1: 1; Bilag 3: 1). Dette tangerer med Kouzes og Posners perspektiv på transformationsledelse. De skriver, at følgere opbygger tillid til lederen, når lederen demonstrerer viden. Effektive transformationsledere opretter tillidsfulde relationer ved at dele viden og erfaringer som hjælper følgeren til at tage kvalificerede valg (Kouzes & Posner 2017: 205).

For FLSmidth omhandler deres Thought Leadership bæredygtighed og de rammebetingelser som cementindustrien står overfor ift. lovgivningen. Her er deres fokus de veje som industrien kan gå ned af, og hvor FLSmidth som organisation ser muligheder og udfordringer (Bilag 1: 10). For Jabra var fokus den moderne arbejdsplads og deres udfordringer med støj (Bilag 1: 1). Her ses der præg af transformationsledelse, idet en hjørnesteen her er, at ledere er nærværende på følgeres behov (Northouse 2013: 186).

En forudsætning for at lede Thought Leadership er en forståelse for målgruppens oplevede verden. Dertil, er endnu en lighed med transformationsledelse at lederen derefter forsøger at imødekomme behovene for at sikre de opnår deres højeste fremtidsudsigter (Kouzes & Posner 2017: 28). Ydermere er et af Bernard Bass fire I'er er intellektuel stimulation, hvor ledere håndterer problemer ved at anvende deres unikke viden og perspektiver (Bass & Avolio 1990: 22). Dette er ligeledes en fundamental del af Thought Leadership. Omdrejningspunktet er ifølge Morten Knudsen og Liza Andersen at fremstå som en partner for kunderne ved at rådgive og guide, frem for at have et udelukkende salgsfokus (Bilag 1: 4; Bilag 2: 2).

Holdningsstærk

Selvom at ekspertise er essentielt for Thought Leadership, så kan det ikke stå alene. Uffe Lyngaae forklarer, at effektiv Thought Leadership med fordel kan have lidt kant og personlighed. Han oplever at det i praksis er svært at lykkes alene på faglighed (Bilag 3: 1). Uffe Lyngaae og Morten Knudsen beskriver begge at turde mene noget, er essentiel egenskab

for Thought Leadership. Det handler i lige grad at tage stilling til emner. Det er en udfordring Uffe Lyngaae forklarer at han ofte støder ind på. Han fortæller således:

”Den mest typiske udfordring, det er at folk tør mene noget. At folk dækker sig ind med alt for mange forbehold og nuancer og så videre, så det bliver sådan helt svært at fornemme, jamen, hvor står du egentlig henne? Hvad er egentlig din mening? (...) Og hvis ikke man ligesom er vant til at være i det der, hvis man er fagperson, hvis man er ingeniør, hvis man er ekspert i et eller andet, så er der ikke noget værre end tanken om, at man vil kunne blive fanget i en fejl, eller at der er nogen der vil komme og udfordre en på det man siger” (Bilag 3: 17-18).

Lyngaae uddyber at det er mere udfordrende at få fagpersoner til at mene noget, især hvis den udtrykkende holdning skal ned på skrift. Som bureau forsøger Publico altid at skubbe deres kunder i en retning af, at være mere modig og være mindre bekymret i, hvorvidt nogle er uenige med deres udtalelser (Bilag 3: 17-18).

Ovenstående synspunkt relaterer Morten Knudsen sig til, idet han selv påpeger viljen og modet til at have holdninger om emner, hvilket han mener er en udfordring ved at udøve Thought Leadership. Morten Knudsen har erfaret at kloge individer ofte vil falde tilbage på deres faglighed og kun dele faglig information, det vil sige, viden uden en tilsluttet holdning (Bilag 1: 5-6). Dette tangerer med Nonaka m.fl. syn på viden. De mener at forskellen mellem viden og information er, hvorvidt viden har en kontekst og er handlingsorienteret (Nonaka et.al 2000: 7). Knudsen formulerede egenskaber således:

”Altså jeg tror at Thought Leadership ligeså meget som det handler om at dele information og fortælle hvad ens holdning er, så er det at stille spørgsmål. Det er at facilitere dialogen ved at stille spørgsmål. Gøre sig selv til en platform for dialog ved at sige, jeg ved ikke det hele men jeg undrer mig over det her” (Bilag 1: 7).

Der er her at Thought Leadership stemmer overens med den adfærd som Kouzes og Posner beskriver i 'model the way'. De påstår, at ledere skal afklare egne værdier for at opnå et defineret synspunkt. Derefter er det essentielt at være i stand til at udtrykke deres synspunkt over for følgere. Kouzes og Posner finder at transformationsledere opbygger fælles forståelse for deres værdier gennem dialog og debat med følgere (Kouzes & Posner 2017: 69).

FLSmidths Thought Leadership omfavner emnet at blive set som en betroet rådgiver til deres kunder. Det betyder at sætte sig grundig ind i de udfordringer som kunderne sidde med, og derefter indgå en dialog med interessenter om, hvad FLSmidths holdning er, og hvor de ser mulighederne for fremtiden. De bliver eksperter på bæredygtighed og hvad EU-taksonomi kommer til at betyde for branchen på vegne af cementproducenterne (Bilag 1: 3-4).

”Og så på den måde, så får vi os placeret i deres bevidsthed i en diskurs eller dialog som har deres interesse, men vi prøver ikke at proppe nogle produkter ned i halsen på dem” (Bilag 1: 4).

Ved dette indtager FLSmidth en mentor- og rådgiverrolle for deres kunder, og dermed forsøger at fostre tillid og meningsfulde forhold som ikke er begrænset af sælger-kundeforhold. At være holdningsstærk inden for Thought Leadership indebærer også at være i stand til at udfordre den nuværende tilstand. Det drager ligheder til den adfærd beskrevet af Kouzes og Posner i ’challenge the process’. Her søges nye ideer og fremgangsmåder for at adressere forandring (Kouzes & Posner 2017: 167).

I en omverden, hvor produkterne i høj grad var blevet svære at differentiere mellem, ønskede FM Mattsson og Jabra at positionere sig på ekspertise og stærke holdninger. I ’vand med omtanke’ havde FM Mattsson fokus på vand; herunder danskernes vandvaner, og hvordan vandspild er samfundets fælles ansvar (Bilag 4: 2). De valgte at inddrage FN’s verdensmål og positionerede sig som eksperter på vandbesparelse i en tid, hvor at bæredygtighed og den grønne omstilling blev mere relevant for forbrugeren (Bilag 2: 3).

Deres holdninger var støttet af at deres produkter ligeledes var i stand til at spare mere på vandet end deres konkurrenter (Bilag 2: 3). New Ways of Working var ligeledes fremadtænkende i deres tilgang til de udfordringer, som forbrugeren møder på den moderne arbejdsplads (Bilag 1: 1-2). Som tidligere nævnt, var hensigten at differentiere sig på andet end blot produktparametre ift. deres konkurrenter. Dertil, indebærer Thought Leadership at betone sin viden med stærke holdninger og kritiske spørgsmål som udfordre nuværende tilstande i branchen.

Troværdighed

Den væsentligste egenskab som en thought leader udviser er troværdighed. Troværdighed opstår af den samlede indtryk interessenter har af virksomhedens ekspertise og

villighed til at udfordre. Tilsammen bygger det grundlaget for de tillidsfulde relationer som virksomheden ønsker at opnå med deres interessenter. Uffe Lyngaae forklarer således de kundetyper som kommer til dem med et ønske om Thought Leadership:

”(…) som regel kan man sige, at de kunder, som vi hjælper, det er jo nogen som typisk sælger noget, der er komplekst og forklare noget som hvor hver enkelt ydelse eller produkt koster mange penge og hvor at dem man skal sælge til de køber ind på baggrund af tillid til afsenderen og på baggrund af relationer og troværdighed og sådan noget. Og det er, hvad kan man sige, langvarige relationer gennem mange år, hvor man kan sige, at det kan godt betale sig og at investere i at opbygge en position, der gør, at man tiltrækker relationer på den måde” (Bilag 3: 1-2)

I ovenstående citat fortæller Uffe Lyngaae, at virksomheder som anvender Thought Leadership ofte, sælger komplekse og dyre produkter og ydelser, hvilket gør at tillidsrelationen fundamentalt. Ifølge Bernard Bass udviser en transformationsleder karaktertræk *individualiserede overvejelse*, hvormed tillid opstår når lederen opfylder følgers specifikke behov og påtager sig større ansvar for deres personlige udvikling (Bass & Avolio 1990: 22).

Det kan sammenlignes med Jabras beslutning om at tage ejerskab af den moderne arbejdsplads, ved at dele viden om, hvordan produktiviteten på åbne kontorer kan øges. Denne problemstilling fandt de frem til ved mange undersøgelser og samtaler med deres kunder om de udfordringer, som de står over for. De var dermed i stand til at målrette deres løsningsforslag til de specifikke udfordringer, deres potentielle kunder stod over for. Dette er et tegn på at de udviste *individualiserede overvejelser*.

Den adfærd som Bernard Bass refererer til i sin teori, under *individualiserede overvejelse*, består af at lede og rådgive følgere for at de kan opnå størst potentiale (Bass & Avolio 1990: 22). Det stemmer overens med de karaktertræk som informanterne beskriver. De fortæller at Thought Leadership handler om at lede og rådgive interessenter, som stemmer overens med transformationsledelse. Det tydeliggøres især i måden, hvorpå FM Mattsson påtager sig et større ansvar ved at tale sig ind i bæredygtighedsdilemmaet, med udgangspunkt på deres ekspertiseområde om vand og vandbesparelse (Bilag 2: 3). Deres troværdighed er dermed stærkt forbundet med, hvordan de tager deres indgangsvinkler ift. Thought Leadership. At udvise troværdighed over for eksterne interessenter består dermed af grundige overvejelser af afsender og emnevalg, herunder spørgsmål om, hvorvidt emnevalg stemmer overens med

organisationen, deres ekspertiseområde og overordnede mål. Overordnet set beskriver Liza Andersen at troværdighed i Thought Leadership afhænger af mange forskellige faktorer.

“For det afhænger også af din markedsposition og hvem er din konkurrenter, og hvordan ser det ud. Men når du ligesom når bullseye, der hvor du ligesom er thought leader, er det helt automatisk medierne ringer til, det er dig brancheorganisationer ringer til, når de skal have talspersoner. Det er dig alle vil have fat i. Og på den måde øger du dit brand og i sidste ende selvfølgelig også dit salg. Det er jo en måde at skabe præference for dine produkter” (Bilag 2: 3).

Vand med omtanke har bevidst valgt at angribe vademnet fra flere vinkler og afsendere. Den administrerende direktør, en udviklingsingeniør, energirådgiver i samspil med kommunikationschef Liza Andersen står som afsender på deres Thought Leadership. Begrundelse for dette valg forklarer Andersen er for at øge troværdigheden (Bilag 2: 6). Hun forklarer: således:

“Det var jo for at kunne dække forskellige emner troværdigt, men af hensyn til målgruppen. Altså at der var ligesom lidt for enhver smag, og der var også lidt for der kunne altså relatere sig til noget. Hvis alt bare havde handlet om huslige tips, så havde det nok ikke fået den, kan man sige genklang i den faglige branche. Og hvis det kun havde handlet om faglig i tips, så havde det jo heller ikke fået, kan man sige, den interesse for privatpersoner, som [vand med omtanke] fik på Facebook. Så på den måde var de med til at løfte hinanden” (Bilag 2: 6).

Hun forklarer yderligere, at vand med omtanke's indhold var rettet mod kanaler, hvor den bestemte målgruppe befandt sig. Huslige tips og generel viden om vandforbrug klarede sig godt på Facebook, hvor at det ingeniørmæssige indhold blev delt på LinkedIn. For udover de digitale kanalvalg, anvendte de brancheforeninger for at have dialog om industrielle trends og branchens tilstand. I et forum som dette kunne Ole Sander, administrerende direktør for FM Mattsson blive anset som tillidsvækkende figur på emnet (Bilag 2: 6).

Vision

Thought Leadership drejer sig om at drage fra organisationens viden og holdninger til at tegne en samlet vision for interessenter. Vision kan være med til at lede virksomhedens internt og eksternt eksekvering af Thought Leadership. Begge omhandler ifølge Morten Knudsen at sætte

sin virksomhed i en kontekst. Dette kan være en omvæltning for både kunder og organisationen. Under den idealiserede indflydelsesfaktor mener Bass at en klar vision medvirker at en leder opnår følgernes tillid og respekt. Et eksempel på vision som bliver formuleret eksternt, er Jabra og deres vision om at blive en førende stemme inden for produktivitet, på den moderne arbejdsplads. Dette gav sælgere en helt ny indgangsvinkel i deres dialog med potentielle kunder.

Ifølge Kouzes og Posner skaber effektive ledere overbevisende visioner som er i stand til at guide adfærd (Kouzes & Posner 2017: 97). Ændringen af adfærd var især FM Mattsson guidende vision. De ønskede at udnytte det unikke produktaspekt ved deres produkt, at den sparede på mere vand end deres konkurrenters. Det var her at ideen for ”vand med omtanke” udsprang (Bilag 2: 3). Omtrent det samme tidspunkt udkom FNs 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Lige pludselig var der et politisk fokus på vand og vandspild som FM Mattsson kunne læne sig op ad, fortæller Liza Andersen. (Bilag 2:3). FNs verdensmål nummer 6 omhandler rent vand og sanitet, og hvordan vandmangel påvirker 40% af verdensbefolkningen. Ekspertter forventer at med den stigende globale temperatur vil dette antal kunne blive højere (FNs Verdensmål u.å).

Dette blev omdrejningspunktet for FM Mattsson Mora Group Thought Leadership, og deres mål blev at uddanne danskerne til at være mere bevidste om deres vandforbrug. Dette tangerer med Kouzes og Posners ledelsessyn. De skriver, at eksemplariske ledere kan se over horisonten og er i stand til at kommunikere den ønskede fremtidige tilstand. De efterlever også den vision de opstiller for at være det positive eksempel (Kouzes & Posner 2017: 97). Herfra var FM Mattsson i stand til at placere deres virksomhed og produkter i en samtale om vandspil og bæredygtighed. FM Mattsson prædikerede ikke bare om vandbesparelse, de fulgte også deres egen vision, idet deres produkter efterlevede deres overordnede vision om at spare på vand. Det er dette som ifølge Kouzes og Posner er eksemplarisk ledelse og fører til tillidsfulde relationer med sine følgere (Kouzes & Posner 2017: 68).

Liza Andersen tilføjer at kommunikere i visioner frem for salg var en uvant udfordring for sælgere. For at opnå større succes har Thought Leadership også brug for intern støtte i organisationen (Bilag 2: 5). Morten Knudsen fortæller, at visionerne kan blive så abstrakte at det er vanskeligt for organisationsmedlemmerne at se, hvordan Thought Leadership konkret fører til salg (Bilag 1: 5-6). En måde hvorpå Liza Andersen var i stand til at få internt støtte og

overbevise sælgere om Thought Leadership værdiskabende egenskaber, var ved at opstille cases som påviste, hvor vandbesparende FM Mattsson produkter var. Andersen og FM Mattsson installerede deres produkter hos to familier i henholdsvis København og Jylland, hvor de over en måned målte deres vandforbrug (Bilag 2: 5). Hun forklarer følgende:

”(...) Det var et meget, meget stor øjenåbner for sælgerne hvordan... Altså hvor meget slagkraft, der var i den argumentation, når de så var ude hos nye kunder og skulle ligesom sige, jamen, ”Jeg vil gerne sælge dig det her produkt også, siger han så: ”Jeg vil hellere have konkurrenten produkt”, siger ham, der skal købe det. Så kunne sælgeren lige pludselig sige, men prøv at hør her. Jeg har faktisk dokumenteret sort på hvidt fra den familie i det her hus i denne her by, en helt levende kød og blod familie. Det er ikke bare et tænkt eksempel, som har sparet så og så mange 1000 kroner ved at skifte de vandhaner, og så får de lige pludselig noget at snakke om. Jeg tror i virkeligheden det de opdagede altså det giver dig nogle helt andre redskaber.” (Bilag 2: 5).

Herfra kan vi udlede at vision i Thought Leadership handler i lige så høj grad også handler om at opnå intern støtte og skabe mening for organisationsmedlemmer, for kun derfor kan adfærd blive ændret. Dette tangerer med den adfærd som Kouzes og Posner beskriver i *udfordrer processen*, hvormed ledere opnår stærkt engagement fra følgere ved at udtrykke formålet og betydningen for forandringen.

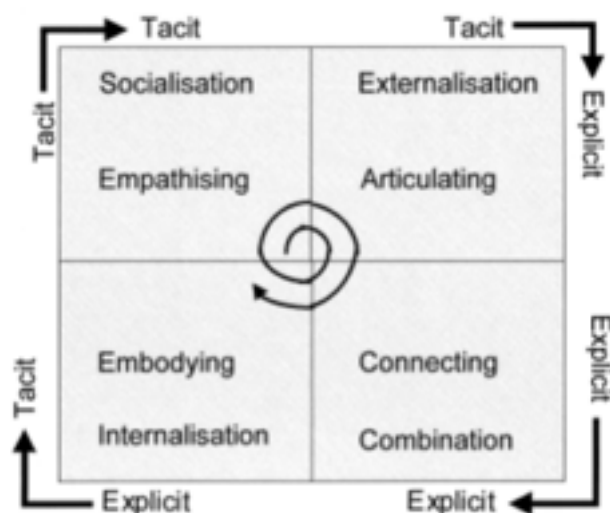
Delkonklusion

Min undersøgelse peger på at det fundamentale ved disciplinen er ekspertviden. En organisation er nødt til at udvise deres legitimitet og kyndighed ved at være i stand til at agere som rådgiver til deres interessenter. Dog påpeger delanalysen ligeledes, at fagligheden uden personlighed ikke rækker langt inden for Thought Leadership. Derfor er det essentielt at thought leaders har viljen og modet til at udtrykke stærke holdninger og stille spørgsmål om emner, som vedrører deres interessenter. For at lykkes, er viden og holdningerne nødt til at være troværdige. Det er essentielt for at opbygge tillidsfulde relationer til kunder. Troværdigheden handler om, hvorvidt emnevalg stemmer overens med organisationen og deres ydelse. Ligeledes handler det om, hvorvidt talspersonen eller kanalvalget passer indholdet. Til sidst, og dette adskiller Thought Leadership fra andre discipliner, er dens fokus på at tegne en overordnet vision. Dette inkluderer at tale sig ind i større samfundsmæssige problemstillinger,

og uddybe det værdiskabende ved virksomheden. Yderligere, handler vision også om at opnå intern støtte til Thought Leadership.

Hvordan gennemfører thought leaders en transformation af organisatorisk viden?

I denne delanalyse vil jeg med udgangspunkt i vidensledelsesteori undersøge, hvordan virksomheder transformerer organisatorisk viden til Thought Leadership. Analysen vil beskæftige sig med Thought Leaderships anvendelse. Hertil, bruger jeg nedenstående Nonaka m.fl. SECI-model for at uddybe hvordan Thought Leadership viden bliver skabt. Modellen giver undersøgelsen et praktisk analyseværktøj til at vurdere videnskabelse i organisationer. Yderligere, inddrager jeg content marketing for at undersøge hvordan organisationerne gør brug af tråde fra teorien til gør deres Thought Leadership indhold fængslende.



(Nonaka et.al 2000: 12)

Personificering af viden

Som nævnt tidligere, er viden en essentiel del af Thought Leadership. Men måden hvorpå viden transformeres til Thought Leadership er underudforsket. Ifølge mine informanter spiller den individuelle viden fra medarbejdere en central rolle i Thought Leadership (Bilag 1: 5; Bilag 3: 3). Disse individer vil jeg referere til som 'interne thought leaders,' idet de besidder størstedelen af virksomhedens interne intellektuelle kapacitet og organisatoriske viden. Viden fra interne thought leaders gennemgår en dynamisk process for at blive transformeret til organisatorisk

viden og viderebehandles til Thought Leadership. Hertil kan processen sammenlignes med videnskabelsesprocessen som fremgår i Nonaka's m.fl. forståelse af viden og vidensledelse. De mener, at viden skabes ved social interaktion (Nonaka et.al 2000: 7).

Morten Knudsen beskriver sin rolle i FLSmidths Thought Leadership som at række ud til interne thought leaders, og derefter ved hjælp af journalistikværktøj oversætte deres viden til viden som værdifuldt og relevant for interessenter. I sin hverdag er Knudsen vagtsom om emner og problemstillinger som påvirker FLSmidths kunder, og forsøger at omdanne organisationens viden til en holdningsposition virksomheden kan læne sig op ad. Han opsøger yderligere viden fra relevante fagpersoner internt i virksomheden for at enten at stå som ansigt for virksomheden eller at bidrage belæg til deres Thought Leadership position (Bilag 1: 5-6).

”Jeg skal holde dem på sporet af den diskussion der er eksternt, så jeg stiller dem kritiske spørgsmål. Jeg skal udfordre dem til at have den her holdning og komme frem til deres mening” (Bilag 1: 5-6).

Processen som Knudsen beskriver kan sammenlignes med Nonaka m.fl. syn på vidensledelse. De skriver, at i nyere tid forventes det af organisationer at være mere end blot informationsbehandlernde virksomheder. De skal spille en aktiv rolle i skabe viden ved handlinger og interaktion med omverden. Organisationer skaber værdiskabende viden ved at interagere med deres omverden og former omgivelserne det til egen fordel (Nonaka et. al. 2000: 6). Thought Leaderships teoretiske ståsted i vidensledelse støttes af Havey m.fl. De skriver, at vidensledelse og Thought Leadership begge omfatter evnen til at forstå de holistiske komponenter af viden både inden for og uden for en organisations vægge (Harvey et.al. 2021: 6).

I Nonaka's m.fl. teori afhænger viden af den kontekst det præsenteres i (Nonaka et.al 2000: 7). Ligeledes er Thought Leadership, ligesom viden, bundet af handling og kontekst. Det vil sige, at organisationer aktivt forvandler deres interne information til viden til gavn for deres kunder. Og ligesom Knudsen beskriver ovenstående, er organisationen bevidst om den kontekst de agerer, samt de emner og problemstilling som berør dem. Ydermere, vil tolker jeg den viden som producers i Thought Leadership som hvad Nonaka m.fl. betegner som eksplicit viden. Det vil sige, viden der kan relativt let formidles og kodificeres i eksempelvis interne dokumenter, blogindlæg, artikler, white papers, webinar mm.

Jeg vil sammenligne den proces som Knudsen beskriver i ovenstående citat som overens med eksternaliseringsfasen i SECI-modellen. Det er processen hvorpå tavs viden artikuleres og

transformeres til eksplicit viden. Ledere i denne fase faciliterer kreative og væsentlig dialog for at skabe viden, der kan kodificeres i dokumenter som kan spredes inden og uden for organisationen. Eksternalisering er grundlæggende for, hvordan viden distribueres til virksomhedens interessenter (Nonaka et.al 2000: 7-9; Razak et.al 2016: 548).

Såvel som Thought Leadership handler om at skabe og fremkalde den viden fra organisationens interne thought leaders, drejer det yderligere om at distribuere viden. Min undersøgelse viser, at der er ikke et bestemt format Thought Leadership præsenteres. Dog har informanterne erfaret, at Thought Leadership har behov for at komme i kontakt med kunderne fra flere forskellige vinkler (Bilag 1: 7). For *Vand med Omtanke* gjaldt det at målrette deres budskaber til forskellige kanaler, f.eks. Facebook, LinkedIn, blogindlæg, artikler og undervisningsmateriale (Bilag 2: 6).

For *New Ways of Working* omhandlede det blogindlæg, artikler, og white papers (Bilag 5: 5). White papers defineres som en autoritativ rapport fra en organisation med formål at informere læseren om et bestemt emne. Rapporten kombinerer ekspertviden og forskning, samt indeholder ofte en specifik løsning eller anbefaling (Cullen 2021). Som nævnt tidligere, bekræfter både Lyngaae og Knudsen at virksomheden producere dette indhold med formål for at skabe indledende kontakt med kunderne (Bilag 1: 7; Bilag 3: 7). Dette stemmer overens med content marketingsfilosofien, som består af at skabe værdifuldt indhold for potentielle kunder. Formålet er at investere i forholdet til kunden inden de indleder deres købsrejse. Værdifuldt indhold defineres i denne tilgang som viden, der er oplysende og relevant for kunden (Hollisman & Rowley 2014: 5).

Dertil er der et spørgsmål om, hvem personificerer virksomhedens Thought Leadership. Ofte vil det være en leder eller organisationen som helhed, der står som ansigtet til Thought Leadership. Hvad der ligger til grund for dette valg, fortæller Uffe Lyngaae, er afhængende af virksomhedens hensigt og specifikke individers egenskaber (Bilag 3: 5). Han beskriver således:

”Altså dér Deloitte et godt eksempel for os, hvor der er nogle karismatiske ledere, som personificerer den viden Deloitte har på forskellige områder og der kan man sige, der er det dybest set dem og deres meninger og viden som vi hjælper ud i verden (...). Der hjælper vi dem bare som kommunikationshåndværkere med at udkomme, ikke? Og så er der også virksomheder, hvor man kan sige, at der er det virksomheden, der gerne vil være

synlig på at dele noget viden, men der er det ikke nødvendigvis personificeret med enkeltpersoner” (Bilag 3: 5).

I ovenstående citat nævner Uffe Lyngaae karismatiske ledere som nogen, der er i stand til at personificere viden. Det er overens med delanalyse 2 som beskriver Thought Leaderships egenskaber. En udfordring for virksomheder som udøver Thought Leadership, er dermed at oversætte den tekniske og tunge viden til medrivende og relevant vision for kunder.

I ovenstående afsnit har jeg analyseret viden og vidensledelse rolle i Thought Leadership. I følgende afsnit vil jeg yderligere inddrage content marketing for at belyse, hvordan Thought Leadership konkret udformes af organisationer. Det vil ske med udgangspunkt i vedlagte bilag 4, 5 og 6, som er materiale fra FM Mattsson ‘Vand med Omtanke’ og Jabra ‘New Ways of Working’.

Vand med omtanke

Intentionen for FM Mattsson Thought Leadership var at uddanne den danske befolkning om deres vandforbrug (Nielsen 2016). Deres primære platform var hjemmesiden vandmedomtanke.dk, som de i en pressemeddelelse refererede til som deres ‘digitale thought leadership platform’. Virksomheden annoncerede på det tidspunkt at i seks måneder (fra september 2016 til marts 2017) vil hjemmesiden regelmæssigt have forskellige nøglepersoner fra virksomheden skrive om deres ekspertiseområde. De her eksperter var: udviklingsingeniør Claus Rantzau som skrev om industrielle trends, design og tekniske refleksioner om vandbesparelse. Energirådgiver Claus Jønsson som bloggede om energibesparelse og det særlige ved vandhaner. Kommunikationschef Liza Andersen skrev om vand generelt og praktiske råd til vandbesparelse. Og den administrerende direktør, Ole Sander, som bloggede om bæredygtighed og grøn energi (Nielsen 2016). Som nævnt tidligere, var de forskellige perspektiver på problemstilling anvendt til at øge projektets troværdighed.

”Vand med omtanke – vi sætter vand på dagsorden” inkluderede undersøgelser og statistikker fra andre kilder som understøttede deres overordnede budskab (Bilag 4). De investerede dermed i forholdet til deres kunder ved at pege dem i den rette vej. Det er her elementer fra content marketing er tydeligst. Ligesom content marketing handler Thought Leadership ikke bare om at dele egen viden, men også at være kurator af relevant viden til målgruppen (Hollisman & Rowley 2014: 5).

Det ses gennemgående i materialet for *vand med omtanke*. Der er her at Thought Leadership kan bevæge sig hen i kombinationsfasen af SECI-modellen. I kombinationsfasen indsamles viden uden for organisation, hvorefter informationen bearbejdes og kombineres med egen viden. Den ledelsesrolle organisation indtager her er formidler. Dertil, engagerer lederen sig i planlægningen og implementeringen for overførelsen af nyskabte koncepter (Nonaka et.al 2000: 7, 9-10).

Jeg tolker at FM Mattsson Thought Leadership anvender klassiske eksempler på storytelling, hvorpå virksomheden konstruerer narrativer om sig selv (Herskovitz & Crystal 2010: 22). FM Mattsson forsøgte at fremme det narrativ at de var de førende eksperter på vand og vandforbrug. Yderligere, var de yderst interesserede i at mindske vandspil (Bilag 4: 2). Begge temaer fremgår tydeligt i alt deres Thought Leadership. Jeg har vedlagt sammenfattende version af det materiale FM Mattsson Mora Group producerede som bilag 4. Bilaget består blandt andet af infografikker om vandforbrug og artikler om, hvordan man kan spare vand. Et eksempel på kombinationsfasen er artiklen "Skal du lade vand løbe - og andre myter om vand" som bekræfter og afkræfter myter om vand, som f.eks. hvorvidt prisen på koldt og varmt vand er det samme (Bilag 4: 11).

Jeg ser gennemgående eksempler på "persona-focused storytelling" i FM Mattsons Thought Leadership. De persona som er mest fremstående, er brand persona arketypen *mentor*. Ifølge Herskovitz og Crystal er det der kendetegner dette persona, at organisationen indtager en rådgiverrolle sin for målgruppen (Herskovitz & Crystal 2010: 22). Et eksempel hvor FM Mattsson fremstår som en betroet mentor er, det nedenstående uddrag fra artiklen: "Byg smarter fra starten" af Ole Sander, den daværende administrerende direktør.

"Der er et stort potentiale for at spare vand, energi og penge, hvis vi bygger smart fra begyndelsen. For det sker desværre ikke altid. Alt for mange boliger bliver bygget med vandhaner og brusere, der er dyre i det lange løb – dyre for miljøet og dyre for forbrugernes pengepung. Det skyldes, at der ikke er tænkt vandbesparende løsninger ind i bygningsreglementet i samme grad, som der er tænkt i løsninger, der sparer på el og varme. Men vi skal som branche og som forbrugere stille krav til nybyggeri. Det lyder måske nemmere sagt end gjort, men vi stiller allerede rigtige mange krav i bygningsreglementet til f.eks. vinduer, isolation og ventilation. Hvorfor ikke til vandbesparende produkter? Nu er jeg selvfølgelig interesseret i at sælge nogle vandhaner, men bygherrer, arkitekter og

forbrugere behøver ikke vælge mit produkt. Bare de tænker sig om. For det er rigtig meget vand og energi, samfundet kan spare, hvis vi stiller krav til, at der skal installeres vandbesparende løsninger i nybyggeri”.

Her ses der et eksempel på at FM Mattsson indtager en mentorrollen. Ole Sander mener i ovenstående uddrag at der er behov for en gentænkning af de antagelser, som bygherre har. Vandspil og vandforbrug skal nemlig spille en større rolle i nybyggeri fra starten for at mindske vandspil. Ved at gøre brug af persona-focused storytelling forsøger virksomheder at danne tillidsfulde relationer ved at opføre sig som rådgiver eller beskytter fremfor sælger (Herskovitz & Crystal 2010: 22). Dertil, er det relevant at inddrage Bernard Bass transformationsledelse faktor *intellektuel stimulation*. Her opfordrer lederen til en genundersøgelse af måden vi gør ting på (Bass & Avolio 1990: 22).

FM Mattsson brug af persona-focused storytelling er også tilstede i nedstående billede af en infografik. Billedet stemmer ligeledes overens med Herskovitz og Crystal forståelse af storytelling. De skriver, at det der karakteriserer brand-personaer er, når målgruppen kan genkende situationerne (Herskovitz & Crystal 2010: 23-24). For at uddanne danskerne om deres vandforbrug fremstiller FM Mattsson flere karakterer i velkendte, huslige situationer. Formålet er at informere om lige præcis, hvor meget vand at mennesker gennemsnitlige bruger i visse situationer (Bilag 4: 4).



(Bilag 4: 4)

I ovenstående infografikken kombineres viden uden for organisation med organisationens egen ekspertise. Det vil jeg tolke som en del af kombinationsfasen af SECI-modellen (Nonaka et.al 2000: 9-10). Tilsammen danner det fængslende og relevante indhold til målgruppen. Billederne bygger på fælles forståelse for, hvordan vi i hverdagen interagerer med vand. De er nærmest karikaturer, det vil sige, at situationerne er overdrivelse af virkelige situationer. Jeg tolker faktummet, at de alle løber på billederne, som at vise at de er på farten og gør deres handlinger ubevidst.

Ifølge Den danske Ordbog defineres ordet *omtanke* som 1) ” det at tænke sig om eller gøre sig overvejelser, evt. på forhånd” og b) ” det at tage hensyn, være omsorgsfuld eller udvise ansvarlighed” (Den Danske Ordbog u.å). Billederne er en fremstilling af den daværende gældende tilstand for flere mennesker, at vand bliver brugt uden store overvejelser for dets konsekvenser. Det er en direkte kontrast til, hvad FM Mattsson budskab er ved at bruge vand med omtanke. Ifølge FN på det tidspunkt i 2016 40% af verdens befolkning påvirket af vandmangel (FNs Verdensmål u.å).

Herskovitz og Crystal skriver, at et succesfuld persona er genkendelig, og den familiaritet tillader målgruppen at udvikle et forhold til brandet (Herskovitz & Crystal 2010: 23-24). Dette stemmer overens med Andersen udtalelser om *vand med omtanke*. Hun fortæller at ovenstående infografiker, og andet indhold om huslige tips var en stor succes på deres Facebookside, til trods for, at kampagnen ikke havde et stort budget til at annoncere indholdet (Bilag 2: 4, 6). Her ses dermed også tegn på at målgruppen omfavner og udvikler et forhold til brandet. Karaktererne på infografikken dukker hyppigt op gennem hele *vand med omtanke* for at personliggøre og relatere indholdet til målgruppen. Dette tillader mennesker at identificere sig med situationerne FM Mattsson præsenterer.

I følgende afsnit vil jeg ligeledes fremlægge og undersøge Jabra Thought Leadership, og dermed hvordan de vælger at formidle deres budskaber.

New Ways of Working

Formålet med Jabras Thought Leadership var ifølge Morten Knudsen at tage ejerskab af den moderne arbejdsplads. Dette blevet eksekveret ved at indgå i dialoger med kunder om deres mest presserende udfordringer. Det var her, at de fik øje på de støjproblemer som den moderne arbejdsplads' åbne kontorrum havde ledt til (Bilag 1: 3). Dette åbnede op for

produktivitet som det bærende tema i deres Thought Leadership. I samarbejde med PhD forsker Louise Harder Fischer foretog Jabra en række studier om produktivitet på arbejdspladsen. Dette blev samlet under Thought Leadership filosofien *New Ways of Working* (Bilag 5: 11-12). Holger Reisinger, Jabra GN Senior Vice President, forklarer deres filosofi således:

”New Ways of Working is about designing and organizing work for improved productivity. Our research and work over the last several years shows that this can be achieved by making conscious choices and better decisions about the practices we apply each and every day. These, in turn, lead to greater worker engagement and more fulfillment in our jobs” (Bilag 5: 9-10).

Jeg vil tolke *New Ways of Working* som storytelling, idet Jabra forsøger at placere deres produkter i fortællingen om den moderne arbejdsplads. Dette eksemplificeres i ved at Jabra lægger vægt på teknologi, som noget der muliggør produktivitet. Morten Knudsen fortæller at i en stigende globaliseret verden er der behov for kommunikation på tværs af beliggenheder. Teknologi muliggør den her kommunikation via applikationer på PC såsom Skype for Business og Teams (Bilag 1: 1-2). Jeg tolker to narrativer som Jabra konstruerer om arbejdspladsen: For det første, høretelefoner kan anvendes til kommunikation via førnævnte apps. For det andet, høretelefoner kan anvendes til at reducere støj i åbne kontorrum.

Jabra forsøger ligesom FM Mattsson at fremstå som rådgiver. Deres hensigt er at uddanne sine potentielle kunder fremfor at sælge dem varer. Dette kan ses i de forskellige modeller og arketyper som Harder Fischer udvikler, omhandlende produktivitet på arbejdspladsen. Eksempelvis udviklede Harder Fischer et arbejds potentielt værktøj med udgangspunkt i et studie med 1100 respondenter fra 22 lande. Respondenterne blev spurgt ind til at deres rolle som arbejder i en moderne global organisation. Her var spørgsmålene i relation til deres ideelle i arbejdssituation, deres vaner med videndeling og valg af kommunikationsteknologier (Bilag 6: 5). I deres undersøgelser forsøger Harder Fischer og Jabra at forstå menneskers værdier, karaktertræk og dermed hvordan de organiserer deres arbejde. Undersøgelsen finder frem til arketyper hvor mennesker bliver kategoriseret efter adfærd, vaner, tankegang, arbejdsrutiner og brug af teknologi (Bilag 6: 4).

Indledningsvis vil jeg tolke Jabra og Harder Fischer studier som at være i socialiseringsfasen af SECI-modellen (Nonaka et.al 2000: 9). Viden er her erfarede gennem dialog, praksis og observationer, som er grundlæggende for at indsamle tavs viden (Nonaka et.al. 2000: 10). Tavs viden er subjektive indsigter, som kræver bearbejdning for at blive fremkaldt. Nonaka m.fl. skriver at tavs viden bliver skabt og overført gennem at være nærværende, eksempelvis i interaktion med kunder, da denne slags viden er nødt til at blive oplevet (Nonaka et.al 2000: 9).

Efterfulgt er der sket en bearbejdning og synteseproces, hvor organisationen opretter dokumenter baserede på deres erfarede viden. Dette hører under kombinationsfasen i SECI-modellen (Nonaka et.al. 2000: 11). Dertil, tolker jeg præsentationen af Jabras indsamlet viden om værende i eksternalisering. Dette er processen, hvorpå at tavs viden transformeres til eksplicit viden.

Yderligere med Jabra vidensledelse engagerer de yderligere i storytelling. Ifølge Herskovitz & Crystal identificerer mennesker med brand som taler sig ind i situationer, de kan genkende. Dette er tilstedeværende i arbejdstilstandes fire C'er, hvor fire arbejdstilstande udformes på baggrund af dialoger med kunder om deres hverdag. Ligeledes skriver Jabra at productivity cube fungerer ligeledes som et produktivitetsværktøj som hjælper med at udføre daglige opgaver så effektivt som mulig. Jabra foreslår også løsninger til den problematik de bragte på banen, og hertil hvordan organisation kan øge produktiviteten (Bilag 5: 16-17).

For kort at opsummere, anbefaler de at gennemføre organisatoriske ændringer, enten ved at skaffe de nødvendige teknologier eller arbejde på at ændre kulturen. (Bilag 5: 16-17). Overordnet vil jeg kategorisere metoderne og værktøjerne som Jabra fremfører som en del af internaliseringsfasen. Ifølge Nonaka m.fl. omfatter internalisering som måden, hvorpå eksplicit viden bliver personificerede til tavs viden. Denne process er forankret i 'learning by doing', og ved at Jabra giver målgruppen redskaber til at øge produktiviteten gør de det muligt at internalisere deres viden (Nonaka et.al 2000: 10).

Delkonklusion

For at transformere viden til Thought Leadership gennemgår en dynamisk process, som består af interaktion med interessenter inden for og uden for organisation. Indledende afhænger organisation af sine interne thought leaders, som sidder på deres intellektuelle ressource, for at fremkalde relevant viden. De er her organisationens opgave at være kritiske over for og

udfordre de interne thought leaders for at skabe thought leadership som er nærværende for interessenter. Yderligere, står de over for valget over hvordan de personificerer deres Thought Leadership. Her står de mellem valget at udpege et individ eller at det er hele organisation som udøver står frem som ansigtet. Enevidere, efter viden er indsamlet, argumentere jeg for at virksomhederne anvender storytelling til at konstruerer narrativer. Det påbegynder dermed en proces at forvandle viden til medrivende og relevant som udvider Thought Leadership egenskaber.

Diskussion

I det følgende afsnit vil jeg diskutere undersøgelsens resultater. Herved vil jeg diskutere, hvordan Thought Leadership forstås i lys af andre ledelsestilgange. Desuden vil jeg undersøge, hvorledes at den form for Thought Leadership som mine informanter beskriver, stemmer overens med den begrebsdannelse som fremgår i litteraturgennemgangen. Yderligere, vil jeg vurdere om mine valgte teorier er i stand til at give Thought Leadership konceptuel klarhed.

Thought Leadership i lys af andre ledelsestilgange

I den følgende diskussion vil jeg argumentere for, hvordan andre ledelsestilgange vil give undersøgelsen mest forskningsmæssig gevinst. Diskussionen vil tage udgangspunkt i strategisk ledelse, værdibaserede ledelse og formålsdrevne ledelse.

Det fremgår i analysen at motivationen for at introducere Thought Leadership er, at øge brandbevidstheden og omdømme. Disse motiver kan ligeledes begrundes med udgangspunkt i strategisk ledelse. Ledelse forstås her som evnen til at se over horisonten. Strategisk ledelse beskæftiger sig med beslutningstagning og handlinger, der afgør en virksomheds evne til at præstere, ved at gøre brug af virksomhedens egne ressourcer. Strategisk ledelse indebærer strategisk planlægning, hvor virksomheden analyserer deres interne og eksterne forhold (Jeyarathmm 2007: 1-3). Under strategisk ledelse udformes virksomhedens mission som inkluderer den forretningsmæssige årsag for virksomhedens eksistens og hvorledes den bringer værdi til samfundet (Jeyarathmm 2007: 16).

Thought Leadership rummer strategisk ledelse, da analyse af eksterne forhold er væsentlige for at finde frem til de mål som disciplinen forsøger at rette op på. Dog vil jeg mene, at strategisk ledelse alligevel vil producere mangler ift. at forstå et fyldestgørende billede af disciplinen. Ledelsesteorien giver ikke indblik i det visionære element af Thought Leadership, som min undersøgelse påpeger som værende væsentlig for at generere støtte fra offentligheden og internt i virksomheden. Hertil, kunne der drages parallel mellem hvad strategisk ledelse karakteriserer som mission og Thought Leaderships vision. Mission omhandler i høj grad, hvordan en virksomhed skaber økonomisk værdi. Dette er dog ikke er hovedmålet ved den type vision som min undersøgelse finder gældende i Thought Leadership.

Desuden tydeliggøres motiverne i min analyse for at igangsætte Thought Leadership, som et ønsket om at differentiere sig på andet en blot produkt, og om at blive den førende stemme i

industrien. Disse motiver kan sammenlignes med ledelsesforståelsen i værdibaserede ledelse. Her argumenteres, at lederen skelner offentlighedens interesser ud fra deres erklærede ønsker og derfra adressere deres underliggende behov. I sidste ende bliver lederens vision følgernes vision, da det er baseret på egne behov og aspirationer (Garg & Krishnan 2003: 5). Thought Leadership passer ind i denne ledelsesforståelse, da min undersøgelse viser at disciplinen kræver en omfattende forståelse af interessenters behov og oplevede verden for at kunne udforme en medrivende vision som rykker.

Der er også interessevækkende at tage formålsdrevet ledelse i betragtning, og hvorvidt Thought Leadership rummer teorien. Formålsdrevet ledelse fokuserer på, hvad der driver ledere, der er spørgsmålet *hvorfor* omdrejningspunktet for formålsdrevne ledere (Cardona et. al. 2019: 62). Formålsdrevne organisationer prioriterer at udrette en forskel frem for profit (Birkenshaw et. al. 2014: 49). Ledelsesteorien har fokus på at forklare, hvordan de mennesker, der er involveret i organisation, gør en forskel. Der er her at meningsgæbelse er grundlæggende for at tiltrække følgernes støtte i formålet (Quinn & Thakor 2018: 79). Lighederne med Thought Leadership er tydelige. Begge tilgange forsøger at forbinde virksomheden som et meningsfuld bidrag til samfundet. Dog er den betydelige forskel at disciplinen er mere direkte i dens kommercielle ambitioner. Ifølge min undersøgelse er bagtankerne udøvelsen af Thought Leadership forbundet med motiver, som bidrager til salg. Mine informanter placerer ligeledes disciplinen i den indledende fase af salgstragten. Formålsdrevet ledelse beskæftiger sig mere med større et formål, som selvom at formål fylder meget i Thought Leadership, er det ikke endemålet i samme grad.

De tre ovenstående ledelsestilgange vil med fordel udfolde Thought Leadership. Strategisk ledelse er værdifuldt til at definere udfordringer som virksomheden står over for. Værdibaserede ledelse bidrager til at få forståelse for nærværende udfordringer som påvirker interessenter. Herunder, hvad skal virksomheden være opmærksom på? Og hvilke muligheder kan de udnytte? De bruger den information til at skabe én samlet inspirerende vision som følgere kan tage til sig. Formålsdrevet ledelse hjælper med at løfte Thought Leadership til et højere niveau, ved at forbinde et større formål til deres vidensdelingsindsatser.

Hvor er der ligheder og uligheder ved Thought Leadership i litteraturen og empirien?

I mine studier af Thought Leadership forskningsfelt fandt jeg manglende konceptualisering af disciplinen. Litteraturen handlede om forskellige definitioner og fokusområder som medførte

en uklar og abstrakt forståelse af Thought Leadership som disciplin. Harvey m.fl. begrebsdannelse påstår, at disciplinen hjælper med at opbygge relationer, brand og omdømme. Magno og Cassia skriver ligeledes, at brandperformance øges ved brug af disciplinen. Desuden er viden et essentielt element af Thought Leadership, da virksomheders rolle er at agere som betroede stemmer, der bidrage med handlekraftig og relevant viden til interessenter.

Ligeledes opleves der mangel på, hvad det kræver at blive en thought leader. Min undersøgelse har påpeget fire egenskaber som kendetegner Thought Leadership. Med udgangspunkt i analyseresultaterne angiver jeg vision, ekspertviden, troværdighed og holdninger som essentielle for succesfuld Thought Leadership. Litteraturen påpeger ligeledes egenskaben hjælpsomhed som væsentligt for Thought Leadership. Her defineres Thought Leaderships egenskaber som at være hjælpsom, hvilke indebærer at samle og distribuere relevant viden for kunder. Hjælpsomhed som karaktertræk fremgår ikke direkte i min analyseresultater. Dog vil jeg argumentere for at hjælpsomhed er indirekte forstået i selve beskrivelsen af virksomhedens handlinger under Thought Leadership.

Yderligere fremgår det i undersøgelsen at Thought Leadership er en alsidig disciplin. Det gør det muligt at arbejde med forskellige elementer for specifikke virksomheder, alt efter hvad som efterspørges. Dette tydeliggøres i de mangfoldige motiver for at anvende Thought Leadership. Endvidere eksemplificeres det ved at se på, hvilke motiver som er den bærende del af deres brug af ledelsestilgang. Jabra og FM Mattsson deler differentiering som det bærende fokus. Dette ses i, hvordan de tilgår deres ledelse og kommunikation til deres interessenter.

Selvom at deres motivation er ens, vælger de dog at fremhæve forskellige elementer af disciplinen. FM Mattsson forsøger at tale sig ind i brede samfundsmæssige emner såsom vandmanglens effekt på befolkningen og hvordan individer kan mindske deres vandforbrug. Jabra har fokus på kunders oplevede problemer som resultatet af den stigende globaliserede og digitaliserede kommunikation på arbejdspladsen, såvel som den udfordring åbne kontor bringer medarbejderne. Yderligere ses det at virksomhederne har valgt at betone forskellige egenskaber i deres Thought Leadership. FM Mattsson skiller sig ud ved at have vision som grundlag i deres ledelse. Hvorimod Jabra ledelsestil havde fokus på at skabe og dele ekspertviden om produktivitet på arbejdspladsen. Troldeks bære element er ligeledes omhandlende ekspertviden og uddannelse af potentielle kunder i håb om, at øge deres omdømme blandt relevante beslutningstagere. Endvidere, er dette fokus for Publico Kommunikation som ønsker at dele viden for at blive anset som vidende og kyndige af potentielle kunder. FLSmidths

Thought Leadership er i høj grad baseret på ekspertiseformede holdninger på relevante problemstillinger som berører deres branche.

I samme stil var det motivationen for Schneider at blive en førende stemme i branchen Electric, som tydeliggøres i deres politiske arbejde.

Det påvises også i analysen at motiver for at indlede Thought Leadership er varierende. Der er ofte flere forklaringer bag beslutningen for at introducere Thought Leadership i en virksomhed. Harvey m.fl. skriver at en væsentlig motivation for Thought Leadership på organisationsniveau er at differentiere sig ift. konkurrenterne. Fordelen er at kunder er tiltrukket af virksomheder som udviser Thought Leadership evner. Yderligere, hvis en virksomhed beskæftiger sig med disse store spørgsmål, opererer de på industriniveau af Thought Leadership. Dette går hånd i hånd med det næste motiv, som er at blive anset som en førende stemme i branchen. Mange af mine caseeksempler arbejder på dette niveau, hvor de forsøger at flytte branchen i en bestemt retning. Derfor er det relevant at vende tilbage til Czerniawskas pyramide som forklarer de forskellige niveauer af Thought Leadership (jf. s. 7). De tre øverste niveauer omhandler at generere kundeleads, differentiering og agendasætning. Ifølge Czerniawska er dette er højniveau af Thought Leadership. Det er de færreste virksomheder som er i stand til at operere på grund af adskillige årsager, f.eks. mangel på ressourcer. Virksomhederne er yderligere nødsaget at være en vis størrelse og markedsposition, for at kunne nå dette niveau.

Det er dermed relevant at inddrage Van Halderen syn på Thought Leadership og dets underliggende logikker. Hun mener, at der er to former for Thought Leadership: Strategisk fokuserede og transformerende. Den form for Thought Leadership som er udledt i undersøgelsen, stemmer overens med den strategisk fokuserede tilgang, hvor virksomheder tager stilling til sociale, økonomiske og miljømæssige udfordringer som påvirker interessenter og industrien. Som følge heraf, efterspørger potentielle kunder virksomheder med nye perspektiver, som bidrager med nye indsigter og løsninger (Van Halderen 2016: 20-22). Den transformationsfokuserede Thought Leadership spiller en mere aktiv rolle i samfundsændringer, ved hjælp af strategiske valg som virksomheden foretager. Her drejer

Thought Leadership sig om at skabe vision om en fremtidig virkelighed, som endnu ikke eksisterer (Van Halderen 2016: 23). Gennem mit analysearbejde havde jeg svært ved at vurdere, hvorvidt 'Vand med omtanke'-kampagnen kunne kategoriseres som enten strategisk eller transformerende. Det umiddelbare indtryk kan være, at de ønsker at skabe en vision om

en ny fremtidig virkelighed, hvilket hælder op ad den transformerende disciplin. Blandt andet forsøgte de at drive nye ændringer i det politiske landskab. Dog er et modargument er, at de red på bølgen af FNs 17 verdensmål og dermed stod de ikke alene på mål for deres udtalelser. Jeg vurderer at kampagnen positionerer sig midt imellem de to Thought Leadership discipliner. Dog er det den eneste case i denne afhandling som bevæger sig mod den transformationsfokuserede Thought Leadership.

Dermed er det relevant stille spørgsmålet, kan undersøgelsen generaliseres? En tydelig ulempe er antallet af virksomheder, som undersøgelsen beskæftiger sig med. Dog kan man allerede nu se overlappende motiver og karaktertræk blandt de valgte cases. Der er dele af ovenstående undersøgelse som vil være vanskeligt at generalisere til enhver slags organisation. Endvidere, er problemstillingerne påpeget i undersøgelsen er generaliserbar. Det er alt fra brandopbyggelse, omdømmeforvandling og employer brand. Det er dog vanskeligere at indtage rollen som den førende stemme i en bestemt branche, idet som titlen indebærer, at det er noget kun ganske få organisationer kan opnå. Dog vil jeg mene at handlinger såsom vidensdeling er mere ligetil, især for virksomheder med betydelige vidensressourcer.

Konklusion

I kandidatafhandlingen arbejder jeg med at samle en forståelse af, hvad Thought Leadership er, og hvilke sammenhænge det anvendes i. Undersøgelsen kan dertil konkludere at Thought Leadership er en ledelsestilgang, hvor virksomheder forsøger at lede og influerer deres eksterne interessenter. Undersøgelsen finder frem til, at ledere som følger tilgangen skaber tillid og tilknytning ved at tegne overordnede visioner som er bygget på virksomhedens samfundsbidrag og relation til omverden. Visionerne er således informerede syn på samfundet eller branchens nuværende og fremtidige tilstand. Med udgangspunkt i deres ekspertviden, placerer Thought Leadership organisationer deres produkter eller ydelser i kontekster relevant for deres kunders oplevede verden. Disciplinen er bygget på den erkendelse, at viden og vidensdeling er essentielt for virksomhedens konkurrencefordel. Viden er dermed noget som Thought Leadership løbende skaber og distribuerer via digitale kanaler. Dog kan viden ikke stå alene, og thought leaders er nødt til at supportere viden med kyndige holdninger. Med dette menes at tage stilling til begivenheder og problemstillinger som påvirker eller kan påvirke ens interessenter. Dertil, er Thought Leadership organisationer nødsaget til at anvende og udnytte egen faglighed til at udvikle og dele viden som er relevant og medrivende. Disciplinen tilskynder yderligere faglig udvikling eller dannelse af medarbejdere og gentænkning af nuværende metoder og processer.

Desuden er Thought Leadership en alsidig disciplin som tillader at organisatorisk viden bliver transformeret til indhold til blogindlæg, nøglemedier, webinar, seminar, politisk forum og digitale platforme såsom LinkedIn. Det væsentligste er, at interessenterne møder indholdet og budskaberne flere gange, da gentagelighed giver gennemslagskraft. Disciplinen er oftest anvendt af B2B-virksomheder, hvis de ønsker at fremstå som vidende eksperter. Den kan også anvendes til at øge brandbevidstheden eller forbedre virksomhedens omdømme. Yderligere, kan den anvendes til differentiere sig fra sine konkurrenter. Formålet her er, at virksomheden er mere end blot sine produktparametre. Ligeledes bidrager Thought Leadership til at øge virksomhedens employerbrand. Her hæfter virksomheder sig til en kontinuerlig faglig udvikling blandt sine medarbejdere. Denne forpligtelse fastholder både nuværende medarbejdere og tiltrækker potentielle medarbejdere, idet potentielle medarbejdere ser en arbejdsplads, hvor de kan dygtiggøres.

Undersøgelsen konkluderer overordnet, at Thought Leadership kan forstås i ledelsestraditionen, men forstærkes ved hjælp af kommunikations -og marketingsværktøjer.

Litteraturliste

- Abratt, R. & Kleyn, N. (2010), Corporate identity, corporate branding and corporate reputations, *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063
- Alhaddi, H. (2014), Innovators or Thought Leaders: What do Organizations Need?, *International Journal of Managerial Studies and Research*. 3(2), 54-58
- Bach Jensen, A. K., Moltrup-Nielsen, J. & Bøegh Nielsen, P. (2016), Hvornår er små virksomheder små?
<https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=27867> [20-05-2022]
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(4), 501-517
- Bass, B. M. (1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27
- Barry, J. & Girona, J. (2019), Operationalizing thought leadership for online B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 81, pp. 138-159
- Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009), How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship, *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107
- Birkinshaw, J., Foss, N. & Lindenberg, S. (2014), Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49-57
- Bourne, C. (2015), Thought Leadership as a Trust Strategy in Global Markets: Goldman Sachs' Promotion of the 'BRICs' in the Marketplace of Ideas. *Journal of Public Relations Research*, 27(4), 322–336
- Cardona, P., Rey, C., & Craig, N. (2019), Purpose-driven Leadership. In *Purpose-driven Organizations* (pp. 57–71). Springer.
- Cullen, M. (2021), *How to Write and Format a White Paper: The Definitive Guide*, <https://www.instructionalsolutions.com/blog/how-to-write-white-paper> [30-05-2022]
- Czerniawska, F. (2007), *The Trusted Firm: How Consulting Firms Build Successful Client Relationships*. John Wiley & Sons Ltd.

- Den Danske Ordbog (u.å), Omtanke, <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=omtanke> [15-04-2022]
- Faurby, N. (2021), *Corporate PR: 5 strategiske overvejelser før du kaster dig ud som thought leader*, <https://relationspeople.dk/5-strategiske-overvejelser-foer-du-kaster-dig-ud-som-thought-leader/> [03-02-2022]
- Fog, K., Budtz, C. & Yakaboylu, B. (2005), *Storytelling: Branding in Practice*, Springer, New York
- FLSmidth (u.å), *About us*, <https://www.flsmidth.com/en-gb/company/about-us>, [15-05-2022]
- FM Mattsson (u.å), *Om FM Mattsson*, <https://www.fmmattsson.com/da/om-fm-mattsson> [16-05-2022]
- FNs Verdensmål (u.å), *MÅL 6: RENT VAND OG SANITET*, <https://www.verdensmaalene.dk/maal/6> [02-04-2022]
- Garg, G. & Krishnan, V. R. (2003), *Transformational Leadership and Organizational Structure: The Role of Value-Based Leadership. I: Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations*. Response Books, 82-100
- Gibbins-Klein, M. (2011), "Winning by thinking: how to create a culture of thought leadership in your organization", *Development and Learning in Organizations*, 25(1), 8-10.
- GN (u.å), *The GN Group*, <https://www.gn.com/about/gn-group> [15-05-2022]
- Gulbrandsen, I. T., & Just, S. N. (2020), *Strategizing Communication: Theory and Practice*. Samfundslitteratur.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001), *Are Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand*, *Harvey Business Review*, 128-134
- Herskovitz, S. & Crystal, M. (2010), *The essential brand persona: Storytelling and branding*. *Journal of Business Strategy*, 31(3), 21-28
- Holmes, B. Hahn, C. & Perry, C. (2017), *Building the Organizational Leader Brand: Change Agent, Scholar, Thought Leader*. *International Research in Higher Education*, 2(2), 45-50

- Hollisman, G. & Rowley, J. (2014), Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 1-32
- Hollensen, S. (2019), *Marketing management: A Relationship Approach*. (4th ed.), Pearson.
- Informedia (2020), *CEO-kommunikation sender COWI i top*, <https://infome-dia.dk/blog/ceo-kommunikation-sender-cowi-i-top/#:~:text=Hvis%20CEO%2Dkommunikation%20skal%20v%C3%A6re,CEO%2C%20Lars%2DPeter%20S%C3%B8bye> [17-02-2022]
- Jacobsen, J. K. (2016), 29 spørgsmål: en moderne retorik til planlægning af kommunikation. Samfundslitteratur. København.
- Jensen, M. D. & Kvist, J. (2016), Hvordan laver man en stærk analysestrategi, I Kristensen, C. J. & Hussain, M. A. (red.) *Metoder i samfundsvidenskaberne*, Samfundslitteratur, Frederiksberg, pp. 45
- Jeyarathmm, M. (2007), *Strategic Management*. Himalaya Publishing House, Mumbai, 1-27
- Juul, S. (2012), Hermeneutik, I Juul, S. & Pedersen, K. B. (red.) *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*, Hans Reitzels Forlag, København, 107-148
- Kauffman, R. & Howcroft, B. (1992), Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108
- Kerns, C. (2019), Leading thought leadership: A practice-oriented framework. *International Leadership Journal*, 11(1), 3-41
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015), *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017), *The leadership challenge* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Lauritz Knudsen (u.å), <https://www.lk.dk/om-os/> [16-05-2022]
- Levey, S. (2018), *Have You Adjusted To These Three Changes In The B2B Buying Process?*, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/05/22/have-you-adjusted-to-these-three-changes-in-the-b2b-buying-process/?sh=181be9b7c445> [02-02-2022]

- Licano, L. (2019), *Why Thought Leadership Should Be A Business Priority In 2019*, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/03/08/why-thought-leadership-should-be-a-business-priority-in-2019/?sh=78322d80588d> [07-02-2022]
- Magno, F. & Cassia, F. (2020), Establishing thought leadership through social media in B2B settings: effects on customer relationship performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(3), 437–446
- Mattsson, J., & Poulfelt, F. (2009), Relationer og værdiskabelse: I videnintensive virksomheder. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 1, 35-49.
- Malm, J. (2015), *Seks gode råd til den content-bevidste leder*, <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/thought-leadership-giver-hovedrolle-til-k-folket> [15-02-2022]
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014), *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publication. Arizona State University, 105-255
- Neuman, W. L. (2014), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Essex, Pearson.
- Nielsen (2016), *VAND MED OMTANKE*, <https://www.tekniskfokus.dk/vand-med-omtanke/> [12-04-2022]
- Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publication, Kalamazoo, MI.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 33(1), 5–34.
- Sheehan, N. & Stabell, C. (2010), Reputation as a driver in activity level analysis: Reputation and competitive advantage in knowledge intensive firms. *Corporate Reputation Review*, 13(3), 198–208
- Taylor, C., Cornelius, C. & Colvin, K. (2014), Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 566-583
- Troldekt (u.å), *Troldekt A/S*, <https://www.troldekt.dk/om-os/troldekt-as/>, [16-05-2022]
- Kee, A. W., & Yazdanifard, R. (2015), The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2 (9), 10-55-1064.

- Quinn, R E. & Thakor, A. V. (2018), Creating a purpose-driven organization, *Harvard Business Review*, 78-85.
- Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L., Azlina, N., Yunus, M., & Asnawi, N. H. (2016), Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy, *Procedia Economics and Finance*, 37, 545-553

Oversigt over bilag

Bilag 1: Morten Knudsen

Bilag 2: Liza Andersen

Bilag 3: Uffe Lyngaae

Bilag 4: Vand med omtanke - vi sætter vand på dagsorden

Bilag 5: GET S#1T DONE! - How to hack productivity in the office with New Ways of Working

Bilag 6: Unlocking the productivity potential in your organization

Bilag 7: 2020 thought leadership impact study

