

DET NY MERINO #85



# DEN DIGITALE DIREKTØR

En analyse af danske topledere online kommunikation

JULIE JUNKER ANDERSEN OKTOBER 2023

## PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



### **Julie Junker Andersen**

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,  
Syddansk Universitet

Communications Specialist hos A/S United Shipping &  
Trading Company (USTC)

**ISSN: 2445 – 6764**

### **Copyright ©**

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

### **Redaktion:**

Flemming Smedegaard  
& Svenja Rikke Reinhardt



## Abstract

This master's thesis, *'The digital CEO: A study of Danish CEO's online communication'*, aims to investigate how CEO's (predominantly in Denmark) strategically can implement and utilize social networking sites to communicate about one's identity as CEO as well as endorsing the company by highlighting specific subjects, which will come in favour of the company. By showcasing one's beliefs, competences, knowledge, personal background etc., the CEO is able to connect and strengthen the relationships with various of stakeholders and make use of this connection to endorse the company by influencing stakeholders' interpretation. It has previously been studied how the relationship between a company and its CEO, in the eyes of the stakeholders, is closely interrelated. This refers to how the company and its CEO are perceived as intertwined; hence, the perception of the company can have an impact on the perception of the CEO, and vice versa, equivalent to how the process of endorsement goes both ways. This idea of *perception* as something (groups of) individuals ascribe to phenomena (e.g., brands) is a key element of social constructivism by placing emphasis on how we as society construct the world, which we live in. Hence, social constructivism as the philosophy of science of this thesis is suitable.

Drawing on previous studies and including theories from the fields of personal branding, celebrity branding and more recent literature regarding CEO branding, this thesis further investigates how CEO branding can be implemented online. The master's thesis states the following research question: *How can Danish CEO's implement digital media to strategically work with CEO branding?*

To answer this question theories within the branding field are included in the master's thesis. With regards to personal branding and celebrity branding, the theoretical framework presents the following theories: *Hansen's communication triangle*, *Goffman's theatrical metaphor*, *the three dimensions of ethos*, *source attractiveness*, *source credibility* as well as providing a historical overview of branding. One may argue that CEO branding as an academic field is rather new (compared e.g., celebrity branding), yet the thesis manages to include recent and relevant theory, contributing to clarify how a CEO brand is composed and which features are essential for building a strong CEO brand. Moreover, the theoretical framework consists of regarding social networking sites and especially LinkedIn as the data in this master's thesis is collected from this specific social media platform. For this matter, the approach of netnography was utilized to collect data. Exploring which elements are most efficient for branding oneself as a CEO on LinkedIn, the data consists of a total of 289 LinkedIn posts, which have been published by five purposively selected Danish CEO's. The CEO's

were selected based on a preliminary study and assessed based on previous theories and formulated criteria. Analyzing each CEO at a time, making it a multiple case study, the LinkedIn posts (data) were analyzed using an approach of qualitative content analysis. This was done by coding the 289 LinkedIn posts using a total of 18 codes – mostly conducted prior to the data processing (deductive), yet some codes also emerged during the process of coding (inductive). With the analysis conducted, it became manageable to identify the elements, which were prominent and most frequent throughout the content.

In the analysis, it was found that especially human traits are highly important to demonstrate as these are the core foundation of enabling the CEO's platform as yet another communicative channel for the company. With this founding, the thesis presents a model, which illustrates the function of having the CEO be present on social networking sites. In terms of communication, the CEO has other starting points and preconditions than the company has; whereas the company can be considered as a non-human actor, which represents a (organizational) group and express statements on behalf of this, the CEO is an individual, who is perfectly capable of expressing statements on behalf of oneself and, in fact, possess human traits and qualities. As a result, (the statements of) the CEO will be more inclined to enable and create an actual connection with stakeholders. Hence, this connection can be utilized as an advantage for the company, if the CEO succeeds in communicating about and on behalf of the company, or even about subjects relevant to the company. Therefore, the presence and engagement are likewise fundamental. Moreover, it was concluded that it is essential for the CEO to demonstrate expertise, knowledge and competences, and highlighting activities and events of the everyday life of the CEO. This showcase how the CEO is considered requested, respected and acknowledged for skills and capabilities, which however, shall be presented in a subtle, non-bragging way. Likewise, the CEO should call attention to subjects relevant for the company as it displays a convincing and obvious synergy between the CEO and the company.

## Indledning

Direktører har, ifølge forudgående forskning (Fetscherin, 2015, s. 1; Nanton & Dicks, 2015, s. 24; Cottan-Nir, 2019, s. 121; Gaines-Ross, 2000, s. 366; Bendisch, Larsen & Trueman, 2011, s. 597) en høj grad af magt og indflydelse, når det kommer til, hvordan omverdenen opfatter den pågældende virksomhed. Gaines-Ross (2000) skriver, at en direktørs omdømme har en afgørende betydning for, hvordan både interne og eksterne stakeholders opfatter og vurderer en virksomhed. Gaines-Ross skriver, at 45% af en virksomheds omdømme kan tilskrives direktørens *CEO reputation* (Gaines-Ross, *CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value*, 2000, s. 366). Dette baseres på en undersøgelse udarbejdet af PR-bureauet Burson-Marsteller i 1997, som også udleder, at såfremt en virksomhed var i modvind i medierne, mener 81% af respondenterne i undersøgelsen, at deres opfattelse af virksomheden ville afhænge af deres opfattelse af direktøren (Gaines-Ross, *CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value*, 2000, s. 366). En direktør med et positivt omdømme kan altså have en positiv indvirkning på virksomheden, hvis/når denne står i en krise (Delgado-García, Quevedo-Puente, & Blanco-Mazagatos, 2015, s. 110). Der argumenteres ligeledes for, at omdømmet af virksomhedens direktør kan have en indflydelse på virksomhedens finansielle performance, medieomtale, medarbejderfastholdelse, tiltrækning af arbejdskraft, m.v. (Fetscherin, *The 4Ps of CEO Branding*, 2015, s. 3). Virksomhedens omdømme og direktørens omdømme er altså tæt forbundet og påvirker hinanden gensidigt.

Anskuet fra et PR-perspektiv, er der, ifølge Sohn og Lariscy (2015), en grad af tiltrækning af opmærksomhed forbundet med direktørers optrædener i medierne, hvilket skyldes den status og kendskabsgrad en direktør kan have (Sohn & Lariscy, 2015, s. 155). Nogle direktører kan endda betragtes som en *CEO Celebrity* (Sohn og Lariscy, 2015, s. 157; Fetscherin, 2015, s. 6; Rosenberger, 2015, s. 31), hvilket refererer til hvordan en direktør i nogle tilfælde opnår en status af berømmelse, grundet deres rolle som direktør og frontfigur for en virksomhed. Direktører, som virksomhedens talsperson og ansigt udadtil, har altså en stor indflydelse på stakeholderne holdninger og opfattelser af den pågældende virksomhed, hvorfor det er essentielt for virksomheden, at direktøren formår at skabe et troværdigt omdømme. *CEO branding* er derfor en central komponent i det strategiske arbejde med at skabe et solidt og troværdigt omdømme for virksomheden.

Men hvordan kan direktører (og virksomheder) strategisk arbejde med CEO branding, for at styrke deres personlige brand på digitale platforme, med henblik på at gavne virksomheden?

*Blogging*-fænomenet og *social network sites* har i stigende grad fundet sin plads i samfundet (Vidgen, Sims, & Powell, 2013, s. 381), mens specifikt *CEO blogging* – og lignende kommunikation, hvor direktører deler indhold online – derimod stadig er et meget nyt og relativt uudforsket koncept. Måske er det også grunden til, at der endnu ikke er forsket lige så intensivt på dette område. Samtidig er eksisterende litteratur inden for CEO branding, udover at være ny, også i langt højere grad fokuseret på, hvilken rolle direktøren kan have, for at positionere og påvirke den pågældende virksomhed.

Forskning, der omhandler og fokuserer på, hvordan direktører aktivt og strategisk kan anvende blogging – f.eks. LinkedIn – og herfra kommunikere sin digitale tilstedeværelse, er derfor stadig mangelfuld. Af den grund søger denne artikel at undersøge de mønstre og elementer, som med fordel kan implementeres, for at styrke direktørens brand og omdømme.

## Problemformulering

- **Hvordan kan danske direktører anvende digitale medier til at arbejde strategisk med CEO branding?**

For at besvare problemformuleringen fyldestgørende, er der udarbejdet underspørgsmål:

- Hvad er CEO branding, og hvilke fordele og faldgruber kan der være forbundet hermed?
- Hvordan kan en direktør med sine menneskelige og personlige egenskaber kommunikere budskaber, der gavner den pågældende virksomhed?
- Hvilke elementer er afgørende for at direktøren opnår et stærkt brand gennem sin digitale tilstedeværelse?

## Afgrænsning

Dette afsnit har til formål at anskueliggøre afgrænsningen for artiklen, hvor der fokuseres på empiri og dataindsamling.

Denne artikel undersøger danske direktørers selviscenesættelse og kommunikation på LinkedIn, som er en platform, der generelt set antages for at være til den mere professionelle side, sammenlignet med andre medier såsom Facebook, Instagram, YouTube, Twitter osv. (van Dijck, 2013, s. 201). Man kan diskutere, hvorvidt denne afgrænsning påvirker artiklens endelige resultater, da andre sociale medie-platforme tilbyder andre fordele og ulemper, end det er tilfældet på netop LinkedIn. Eksempelvis lægger Twitter, med et microblogging-format, op til deling af hurtige, korte beske-der på højst 280 anslag (tweets), og kommunikation på medier såsom Instagram og YouTube er mere båret af de visuelle elementer i form af billeder og videoer. Modsat de hurtige, korte tweets på Twitter, er diskursen på LinkedIn ofte præget af længere, mere reflekterede budskaber, og dis-kursen er også at betragte som værende professionel (van Dijck, 2013, s. 200). Selvom det overord-nede formål med sociale medier er relationsskabende (van Dijck, 2013, s. 201), besidder medierne forskellige særpræg, og kan derfor bruges simultant – ligesom langt de fleste sociale medie-brugere har kontoer/profiler på samtlige medier.

Også mængden af dataudvælgelsen er afgrænset; fem direktører er udvalgt. Begrundelsen for an-tallet af direktører er, at det er tilpas mange til at undersøge et eventuelt mønster, men også tilpas få til at analysere dybdegående. Data er desuden afgrænset, således den indsamlede empiri består af indlæg publiceret på LinkedIn (af de fem direktører) i perioden marts 2022 – marts 2023. Med i alt 289 indlæg fordelt på de fem direktører, vurderer jeg dermed, at mængden af indhold er fyldest-gørende samt muliggøre at undersøgelsen kan udlede reelle resultater.

For at skabe et opsummerende overblik, hvor det tydeligt fremgår hvem direktørerne er, hvor de arbejder, hvad deres baggrunde er m.m., er data om direktørerne indsamlet. Denne information om direktørerne bidrager til at skabe en dybdegående analyse. Endvidere er der indsamlet data om direktørernes respektive virksomheder, med henblik på at undersøge om direktørerne også frem-hæver de samme værdier og emner i deres kommunikation. Argumentet for dette er, at det styrker både virksomhedens og direktørens troværdighed hos stakeholdere, når der er en overensstem-melse.

## Videnskabsteoretiske ramme

Dette afsnit behandler det videnskabsteoretiske grundlag, som undersøgelsen tager afsæt i. Det videnskabsteoretiske ståsted har en central og afgørende rolle for den videre anskuelse af, hvordan viden produceres, og deraf hvordan undersøgelsens fremgangsmåde og udformning foretages (Andersen, 2019, s. 25).

Denne artikel bestræber sig på at udlede ny viden om, hvordan danske direktører med fordel kan anvende platformen LinkedIn, til at brande og iscenesætte sig selv online. Men før dette kan undersøges nærmere, er det centralt at forstå, hvordan iscenesættelse er en konstruktion af selvet, som er formet på baggrund af en intention om, hvordan man vil opfattes af andre. Hvordan vi ønsker at fremstille os selv (altså de fortællinger og træk, vi vælger at fremhæve) bliver derved en dynamisk meningsforhandling, gennem de sociale interaktioner, vi indgår i (Collin, 2014, s. 447). Identiteten betragtes som en social konstruktion, hvorfor det vurderes, at den socialkonstruktivistiske tilgang er mest hensigtsmæssig.

Socialkonstruktivisme betragter viden som værende konstrueret på baggrund af sociale interaktioner og konventioner. Vores opfattelse af verdenen er altså socialt (og sprogligt) forankret, og vi er gennem vores interaktioner med (om)verdenen med til at påvirke og skabe denne (Collin, 2014, s. 421).

*Ontologi og epistemologi* beskæftiger sig henholdsvis med *læren om det værende* og *læren om viden* (Collin, 2014, s. 422). Ontologisk vil man interessere sig for at forstå fænomenet og hvordan dette findes og optræder gennem vores verdenssyn. Tager man fænomenet 'brand' som eksempel, kan man derfor ikke udlede kun én sandhed, da det afhænger subjektivt af, hvordan det optræder for den enkelte. Denne anskuelse er væsentlig at forholde sig til; man kan forsøge at forme et *brand* på en bestemt måde, men man kan som afsender ikke opnå kontrol over modtagerens opfattelse.

Epistemologi – også kaldet erkendelsesteori – interesserer sig for, hvordan man kan skabe sand viden om fænomenet. Med et socialkonstruktivistisk perspektiv vil man hævde, at viden er konstrueret, og at subjektiviteten og forståelsen af et givent fænomen er det, som styrer erkendelsen (Collin, 2014, s. 422). Her er forhandling af mening interessant, hvor der i denne artikel fokuseres på, hvordan afsender (altså direktørerne) forsøger at påvirke modtagerens opfattelse/afkodning. Her skal det igen påpeges, at afsender ikke opnår fuldkommen kontrol eller bestemmelse over eget brand



udelukkende på baggrund af hvad de udtrykker, men at brandet derimod samskabes gennem en forhandling af mening.

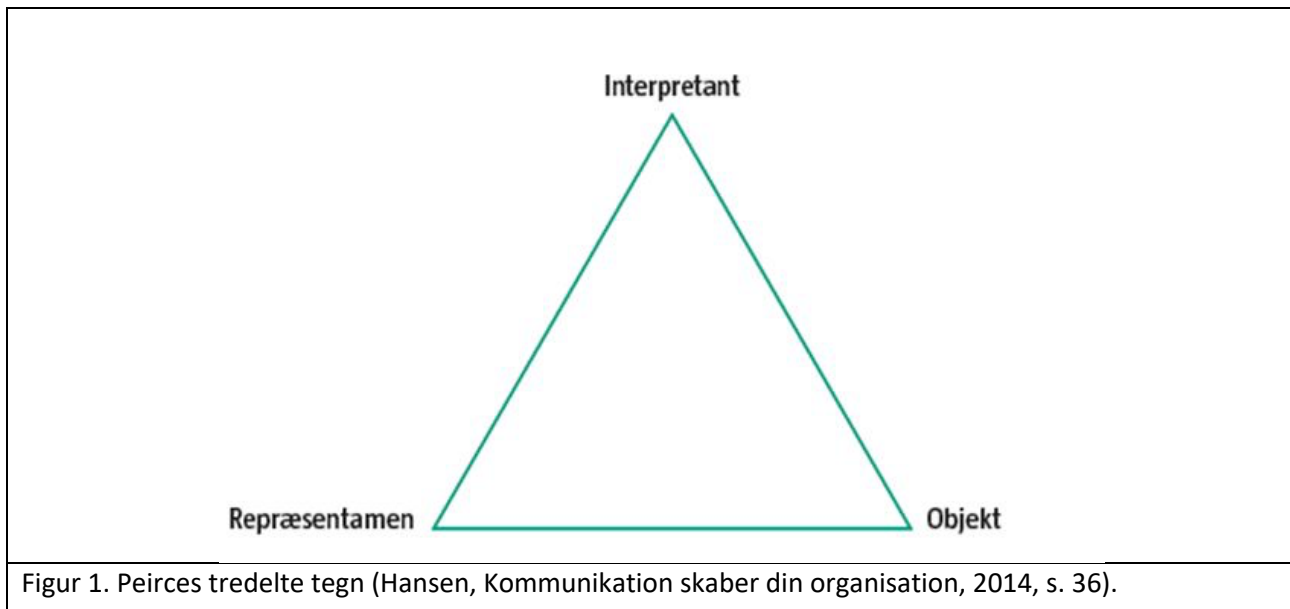
Når den menneskelige erkendelse – og dermed også viden – er en social konstruktion, er den altså ikke at betragte som objektiv af socialkonstruktivister (Holm, 2012, s. 123). Dette afspejles i undersøgelsen ved, at det erkendes, at et individs opfattelse af et fænomen kan afvige fra et andet individs opfattelse – og ét objektivt facit ikke forekommer, men derimod kan indeholde en række ”sandheder”. Socialkonstruktivismen forholder sig (norm)kritisk til de mønstre, konventioner, ”naturligheder” og ”sandheder”, som vi i fællesskab har vedtaget. Disse konventioner er vedtaget gennem vores sociale interaktioner (især sproget), hvor vi kollektivt begrebsliggør verdenen og beslutter vores (fælles) opfattelse af fænomener (Holm, 2012, s. 121). Med et socialkonstruktivistisk perspektiv vil man udfordre denne ”naturlige” antagelse af en konvention, og stille sig kritisk overfor, hvordan denne ”sandhed” er menneskeskabt (Collin, 2014, s. 419). Både ontologisk og epistemologisk forholder man sig anti-realistisk til verdenen, hvilket betyder, at verdenen er og eksisterer afhængigt af sproglig erkendelse. En anti-realist vil sige, at fænomenet og vores forståelse heraf udelukkende findes på grund af vores menneskelige erkendelse af det (Jensen, 2011, s. 119). Dette fører tilbage til udsagnet om, at vores opfattelser af verdenen kan se forskellige ud (Collin, 2014, s. 421).

Denne socialkonstruktivistiske antagelse, om at al viden og erkendelse er socialt betinget og konstrueret, danner rammerne for undersøgelsen, idet afkodningen og fortolkningen af, hvordan en direktør formår at iscenesætte og præsentere sig selv, unægteligt vil afhænge af den, som modtager det kommunikerede (i kraft af at viden ikke defineres som objektiv). Samtidig er denne anskuelse, om at vi skaber den verden vi lever i, med til at understøtte argumentet om, at man kan forme og konstruere sin identitet og personlige brand. Dette gøres eksempelvis ved at fremhæve specifikke egenskaber, karaktertræk, adfærd eller andet, som man gerne vil identificeres eller associeres med (hvilket igen er en dynamisk proces, idet vi som individer konstant udvikler os).

## Del 1 – Teori

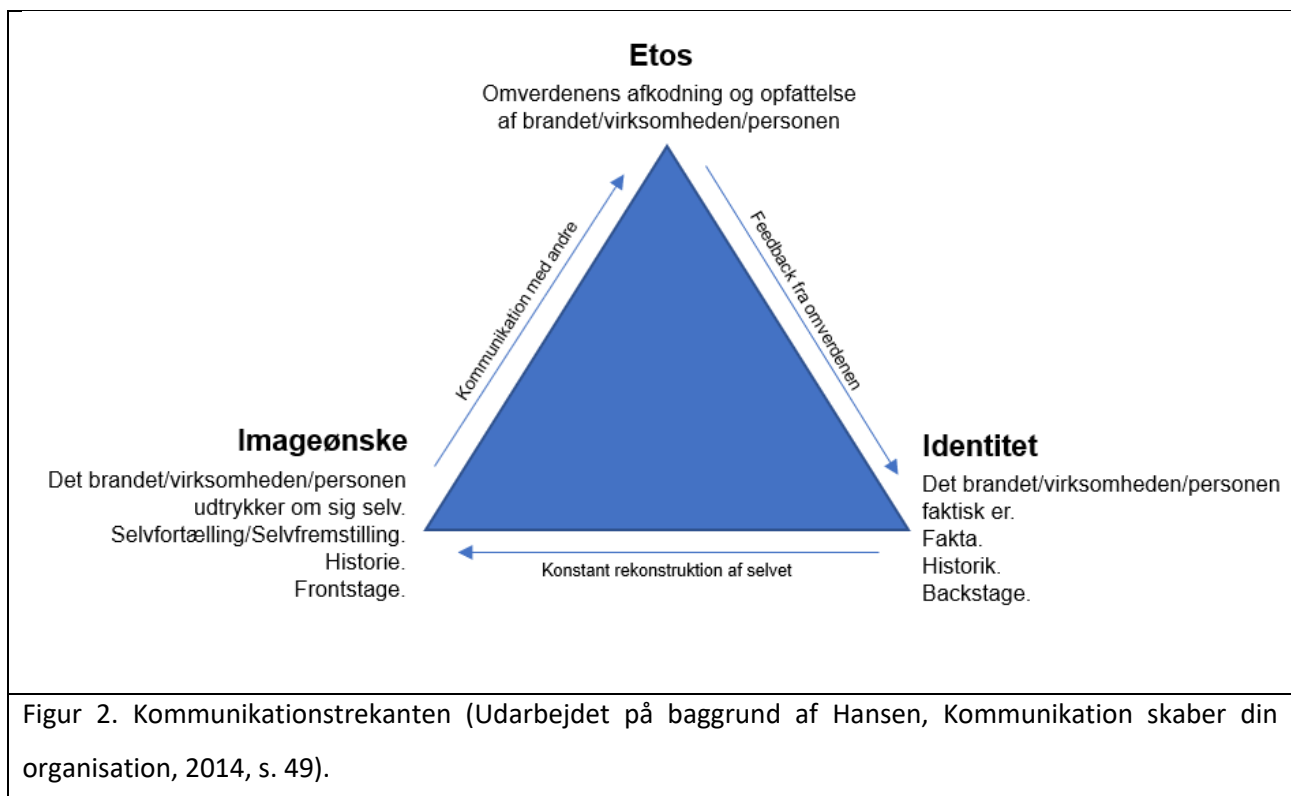
### Hansens Kommunikationstrekant

*Kommunikationstrekanten* tager, med en semiotisk tilgang, udgangspunkt i *Peirces tredelte tegn*, hvorfor denne teori først vil blive redegjort for; *Peirces tredelte tegn* består af *Objekt*, *Repræsenteren* og *Interpretant*. Modellen er semiotisk funderet, og søger at forklare tegn og hvordan disse fortolkes/forstås igennem en afkodning (Lundholt & Hansen, et al, 2019, s. 29). *Repræsenteren* er tegnet, som repræsenterer *Objektet*. *Objektet* er det, der henvises til med tegnet – altså det, der fortælles og kommunikeres om. *Interpretanten* er den forestilling, fortolkning og afkodning, der opstår, når modtageren af kommunikationen afkoder tegnet. Det er altså den opfattelse/det mentale billede, som modtageren får, når vedkommende ser/hører/føler tegnet (Hansen, 2014, s. 36). Hvordan man afkoder et tegn kan være forskelligt, hvilket lægger op til teorien om *Sensemaking*, som beskriver hvordan vi som individer konstant forsøger at finde mening med det, som vi oplever. Dette sker ved, at vi – ligesom med Peirces teori – afkoder et tegn og med en narrativ tilgang skaber en forestilling, en historie, en mening, som vi finder mest plausibel (men ikke nødvendigvis sandfærdig) (Hansen, 2014, s. 155). Denne forståelse af, hvordan vi som individer afkoder tegn – og kommunikation generelt – er essentiel, for videre at dykke ned i hvilke processer, der ligger til grund for personlig branding og herunder også CEO branding.



*Objekt* i Peirces tredelte tegn kan sidestilles med *Identitet*, da begge er det, som repræsenteres – *Identitet* er det som brandet (personen/virksomheden) faktisk set er og består af. Mens den repræsenterende del i Peirces teori betegnes som *Repræsenteren*, bliver dette hjørne i

*Kommunikationstrekanten* benævnt som *Imageønske* eller *Kommunikationsmiks*, hvilket her er hvad brandet (virksomheden/personen) kommunikerer i lyset af, hvad de ønsker at udtrykke om sig selv. Hvor 'historik' før blev nævnt som noget faktisk under *Identitet*, er der under *Imageønske* tale om 'historie' og den fortælling, man deler om sig selv i sin selvfremsstilling. Her selekteres der desuden i de mange informationer om sig selv, for at opnå det ønskede image. Det er her vi kan forme og manipulere vores selvfremsstilling, hvilket kan perspektiveres til Goffmans *frontstage*-begreb (Hansen, 2014, s. 149-150), der uddybes i næste afsnit.



Det øverste hjørne, som henviser til omverdenens afkodning, er i *Kommunikationstrekanten* defineret som *Etos*, og tager afsæt i omverdenens afkodning og opfattelse. Senere beskrives etos og de tre etosdyder, hvorunder det også forklares, hvordan etos er noget, som omverdenen tillægger brandet/personen. Etos er derudover også dynamisk. Denne fortolkning og reaktion fra omverdenen reflekteres dernæst tilbage til brandet (virksomheden/personen), som herudfra enten forstærker og bekræfter egen selvforståelse eller korrigerer og tilpasser sig. Alle hjørnerne påvirker derfor hinanden, og opstår der uoverensstemmelse mellem hjørnerne, risikeres et troværdighedsgab (Lundholt & Hansen, et al, 2019, s. 175-177). Denne forståelse af hvordan et brand opstår i en samskabelse af mening og fortolkning er væsentlig for den videre undersøgelse.

## Frontstage og backstage

Erving Goffman må siges at være en frontløber inden for begrebet *personlig selvfremstilling*. Det blev han blandt andet, da han i 1959 skrev "Presentation of Self in Everyday Life". Igen-nem en teater-metafor beskriver han, hvordan individet fremstiller, optræder og præsenterer sig selv for omverdenen (Goffman, Hverdagslivets rollespil, 2014, s. 19). Metaforen beskri-ver, hvordan man kan betragte individet som en skuespiller på en scene. Goffmans pointe var, at individers sociale interaktioner imiterer teaterkunsten (Goffman, Hverdagslivets rollespil, 2014, s. 30), idet individet påtager sig en rolle i den givne situation, og altså 'op-træder' (Goffman, 2014, s. 67). Her anvendes også begreber om 'stillads', 'kostumer', 'ku-lisser' og 'rekvisitter' til at belyse, hvordan metaforen perspektiverer til den måde hvorpå, vi konstruerer den virkelighed vi lever i (Goffman, 2014, s. 31).

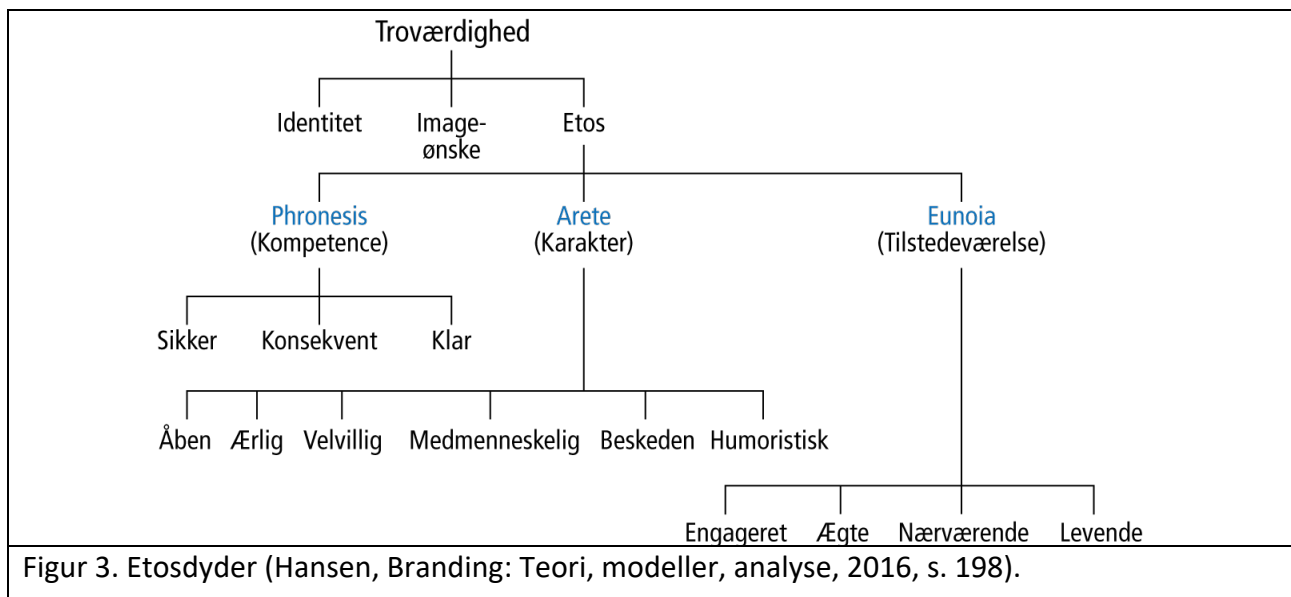
I denne teatermetaforiske beskrivelse af, hvordan man kan betragte virkeligheder, skelnes mellem *frontstage* og *backstage*. Alt det, som er tilgængeligt for omverdenen, er det som Goffman kalder *frontstage* og er altså den virkelighed, hvor individet, ifølge Goffman, påta-ger sig en form for facade eller maske, idet individet i større eller mindre grad altid er bevidst om, hvordan denne fremstår overfor dets omgivelser (Goffman, 1959, s. 22). Modsat er der *backstage*, som man som publikum ikke kan opnå. Det er her kernen af ens person er, hvor vedkommende kan være 100% sig selv, og hvor der ikke behøves nogle virkemidler, for at opnå en bestemt rolle (Goffman, 2014, s. 22).

Denne forståelse af selvfremstilling, kan anvendes til at analysere hvordan direktører online agerer, og hvordan denne digitale tilstedeværelse fungerer som en forlængelse af deres person og rolle som CEO. Her er det samtidig væsentligt at notere sig, at alt det der deles på direktørernes profiler online, er nøje selekteret til at stemme overens med den persona eller rolle, som direktøren gerne vil 'spille'. Mens teorien beskriver individets bevidsthed om, hvordan man optræder for omverdenen, siger teorien imidlertid intet om individets egentlig persona eller om denne er sandfærdigt fremstillet. At indholdet og de historier, der deles, er nøje selekteret, henviser også til det reduktionistiske aspekt (Hansen, 2016, s. 201), hvoraf det er uopnåeligt at inkludere alt om en person eller en fortælling. Dette kan perspektiveres til Hayden Whites Emplotment-teori, som med et narrativt afsæt siger, at historier skabes ved en proces af til- og fravalg. Hayden White argumenterede for, at historiebøgerne, der søger at skildre datidens største begivenheder, end ikke kunne sige sig fri for at anvende træk fra skønlitteraturens verden, da det simpelthen er umuligt at opnå en fuldkommen gen-fortælling af hver en begivenhed nøjagtigt, som den skete (Hansen, 2014, s. 139). White

argumenterer for, at den der fortæller historien – bevidst eller ubevidst – selekterer i informationer ved at fremhæve noget og lade andet gå i glemsel (Hansen, 2014, s. 143). På den måde kan vi, som fortællere, give vinkel og form til historien, som vi ønsker den præsenteret (Hansen, 2014, s. 140).

## Etosdyder

Nogle af de mest kendte retoriske begreber omhandler *logos*, *patos* og *etos*, som også ofte samlet betegnes som *de tre appelformer*. Disse stammer fra det antikke Grækenland, hvor Aristoteles fremsatte disse retoriske begreber. Mens *logos* og *patos* refererer til henholdsvis fornuft og følelser, handler *etos* om troværdighed. Etos-begrebet blev dog udpenslet yderligere af Aristoteles med begreberne *phronesis* (kompetence), *arete* (karakter) og *eunoia* (tilstedeværelse) (Miyawaki, 2018).



Figur 3. Etosdyder (Hansen, Branding: Teori, modeller, analyse, 2016, s. 198).

**Phronesis** handler om kompetencer og ens evner til at formidle sig på en sikker, klar og konsekvent måde (Hansen, 2016, s. 199). For at kunne optræde sikkert, klart og konsekvent og udtale sig på samme vis, er det essentielt, at man har kompetencerne og viden om det man udtaler sig om, og at man ikke lader sig påvirke af andres syn på sagen, men derimod har evnerne til at kunne indgå i dialogen og argumentere om nødvendigt. Modtageren vil i større grad have tillid til det, som personen ytrer, såfremt personen er i stand til både at fremstå sikker, klar og konsekvent (Hansen, 2016, s. 199).

**Arete** handler om karakter og menneskelighed. Her lægger man op til, at man besidder evnen til at fremstå sympatisk, empatisk, åben, velvillig, ærlig, og generelt udviser godartede menneskelige træk (Hansen, 2016, s. 199). Her er gode manerer, ordentlighed og god opførsel særligt vigtigt, da det handler om at virke sympatisk. Også humoristisk sans er en egenskab, der kan påvirke ens karakter/arete, blandt andet fordi humor (når brugt korrekt og med rette timing) kan få én til at fremstå mindre højtidelig (Hansen, 2016, s. 199).

**Eunoia** handler om tilstedeværelse, og at man udstråler at man er tilpas i situationen og desuden har lyst til at indgå i den. Udspecificeret med konkrete egenskaber, handler eunoia om at fremstå engageret, ægte, nærværende og levende. Det vil altså sige, at man har en velvilje og forståelse over for andre (Hansen, 2016, s. 198-200).

Inden for personlig branding – hvad end det er celebrity branding, CEO branding eller noget tredje – er disse etosdyder relevante at forholde sig til, idet de rummer essensen af, hvorledes *noget* bliver opfattet af *andre*. Denne opfattelse er væsentlig for vedkommendes brand og troværdighed om den person, man præsenterer for omverdenen (hvad Goffman kalder "frontstage"). Etos tillægges af modtageren, og kan ikke kontrolleres af afsender, om end afsender kan forsøge at influere modtagers opfattelse. Desuden bør det nævnes, at etos er dynamisk og kan ændres over tid (Hansen, 2016, s. 45).

I det følgende afsnit vil teorierne om *source attractiveness* og *source credibility* blive behandlet. Selvom disse teorier har rod i celebrity branding, ligger disse i en naturlig forlængelse af ovenstående, som fokuserede på hvordan man med retorik kan drage sin modtager. Det samme gør sig gældende for *source credibility* og *source attractiveness*, som nævner en række faktorer, der søger at påvirke modtageren til at blive mere positivt stemt over for individet og deraf mere villig til at lytte til det, individet udtrykker.

### **Source credibility**

Teorien om *source credibility* siger, at modtagers opfattelse af den kendte person, som herfra refereres til som *endorser*, afhænger af dennes evne til at udvise sin *troværdighed* og *ekspertise* (Erdogan, 1999, s. 297). Under *troværdighed* er egenskaberne *ærlighed*, *integritet* og *overbevisning*. Af Erdogan beskrives disse på engelsk som "*honesty, integrity and believability*" (Erdogan, 1999, s. 297). Her lægges op til at endorseren, af målgruppen, opfattes som værende ærlig, moralsk og

tillidsvækkende (Hansen, 2016, s. 212). Under *ekspertise* fremhæver Erdogan (1999) egenskaberne "*knowledge, experience or skills*" (Erdogan, 1999, s. 298), som altså henviser til endorserens evner til at udvise færdigheder, erfaring, viden og kompetencer inden for det givne område (Hansen, 2016, s. 212).

### Source attractiveness

*Source attractiveness* handler om mere end blot udseende og fysisk fremtoning. Her er der fokus på *endorserens* kendskabsgrad, tiltrækningskraft og evne til at frembringe positiv opmærksomhed. Egenskaberne "*similarity, familiarity and liking*" (Erdogan, 1999, s. 299) er ifølge teorien de faktorer, som er centrale. Disse oversættes her til *ligheder* (mellem endorser og modtager), *kendskab* og *hengivenhed*. Ved *ligheder* handler det særligt om identifikation – at modtageren kan genkende, identificere, ræsonnere, sammenligne eller finde ligheder mellem sig selv og endorseren. Denne form for identifikation gør, at modtager af kommunikationen er mere tilbøjelig til at lytte og have tiltro til budskabet, når endorseren har fællestræk med modtageren. Hvad disse ligheder er, er på sin vis underordnet; det kan være fælles holdninger, fælles værdier, fælles interesser eller noget helt fjerde (Hansen, 2016, s. 211). For at modtager af kommunikationen i første omgang kan lade sig påvirke af den kendte person kræver det, at modtageren har en vis form for kendskab til denne. En, for modtageren, ukendt person vil altså ikke have lige så gode forudsætninger for at påvirke/endorse modtageren, da teorien siger, at jo mere modtageren kender til endorseren, jo mere er denne villig til at lytte og jo mere tilbøjelig er denne til at have tillid til budskabet (Hansen, 2016, s. 211). Derfor er eksponeringen af den kendte væsentlig, da dette vil skabe en større grad af opmærksomhed og virke mere opsigtvækkende for flere. Både den digitale tilstedeværelse, samt optræden og medvirken i medier – f.eks. i artikler, podcast, fjernsyn, m.m. – har en indflydelse på kendskabsgraden. Disse platforme kan også strategisk anvendes som et talerør til at kommunikere, brande og iscenesætte sig selv, som man finder mest hensigtsmæssigt – uanset om det er med henblik på at styrke sit eget brand eller at optræde som en slags brandambassadør for den virksomhed, man gerne vil positionere. Kendskabsgraden varierer desuden – både over tid, men også ud fra område/interesse, befolkningsgruppe osv.

Den sidste egenskab, *hengivenhed*, refererer til om modtageren synes om endorseren. Dette kan igen være præget af en række faktorer, såsom udseende, værdier, livsstil, personlige karaktertræk

osv. (Hansen, 2016, s. 211). Denne egenskab har også betydning for om modtageren er villig til at lytte og blive påvirket af endorserens budskab.

Disse teorier udspringer, som nævnt, af celebrity branding, men kan med fordel anvendes i forbindelse med CEO branding, da en direktør også agerer som en *endorser* for den virksomhed, hvori vedkommende er ansat og desuden spiller en central rolle som frontfigur og ofte talsperson. Derudover er direktørens omdømme også yderst væsentlig for omverdenens opfattelse af virksomheden. Dette vil blive uddybet i de følgende afsnit.

## Meningsoverførsel

Som nævnt, hører teorierne om *source credibility* og *source attractiveness* oprindeligt hjemme under celebrity branding, hvor man igennem tiden har søgt at forske i, hvilke faktorer, der kunne være årsag til, at en given berømt ville være et ideelt match for at agere ambassadør/endorser for et givent brand/produkt, og altså heraf forsøge at påvirke forbrugere til at udføre en handling (f.eks. at købe noget) (Erdogan, 1999, s. 296). Ifølge Erdogan, kan interessen for at matche berømtheder med brands (i et marketinganliggende) dateres tilbage til 1950'erne, hvor Carl I. Hovland præsenterede en af de første modeller til at forklare årsagssammenhænge for netop dette (Erdogan, 1999, s. 297). Udover teorierne om *source credibility* og *source attractiveness*, er der også teorier såsom *the match-up-hypothesis*, som søger at forklare, hvordan man finder det ideelle match mellem brand og en berømt, samt *meningsoverførselsmodellen* (også kendt som *the meaning transfer model*) af McCracken i 1989 (Erdogan, 1999, s. 304). I indledningen blev der argumenteret for, at virksomhedens og direktørens omdømme er indbyrdes forbundet, hvorfor det synes passende at frembringe netop McCrackens meningsoverførselsmodel fra 1989, som hævder, at en kendt person kan overføre dele af sig selv, f.eks. værdier, holdninger eller personlighed, til en given virksomhed, og deraf promovere virksomheden ved at agere *endorser* for denne. Dette gøres ved, at den kendte person, der endorser og promoverer et brand/produkt, bærer en symbolsk værdi (Erdogan, 1999, s. 304), som denne har tilegnet sig gennem de "roller" som endorseren er kendt for. "Roller" skal forstås som de karakterer/personaer, vedkommende identificeres som af omverdenen. Denne første fase i McCrackens meningsoverførselsmodel benævnes "Kultur". Den næste fase er "Endorsement" (Erdogan, 1999, s. 305), og det er i denne fase, at selve meningsoverførslen sker. Dette gøres ved kommunikative indsatser. Målet er, at den kendte, som en eksemplarisk frontfigur, kan inspirere forbrugeren og få denne til også at ville opnå disse værdier. For at føre processen til tredje og



sidste fase, "Forbrug", skal forbrugerne herefter tilslutte sig de værdier, som de er blevet præsenteret for (Erdogan, 1999, s. 306). Denne konceptuelle forståelse kan deraf være til inspiration for feltet 'CEO branding' (Scheidt, Gelhard, Strotzer, & Henseler, 2018, s. 204, 214), da en direktør og en virksomhed unægteligt er forbundet og derved i høj grad påvirker hinandens omdømme (Scheidt, Gelhard, Strotzer, & Henseler, 2018, s. 211-212; Cottan-Nir, 2019, s. 126-127; Sohn & Lariscy, 2015, s. 160).

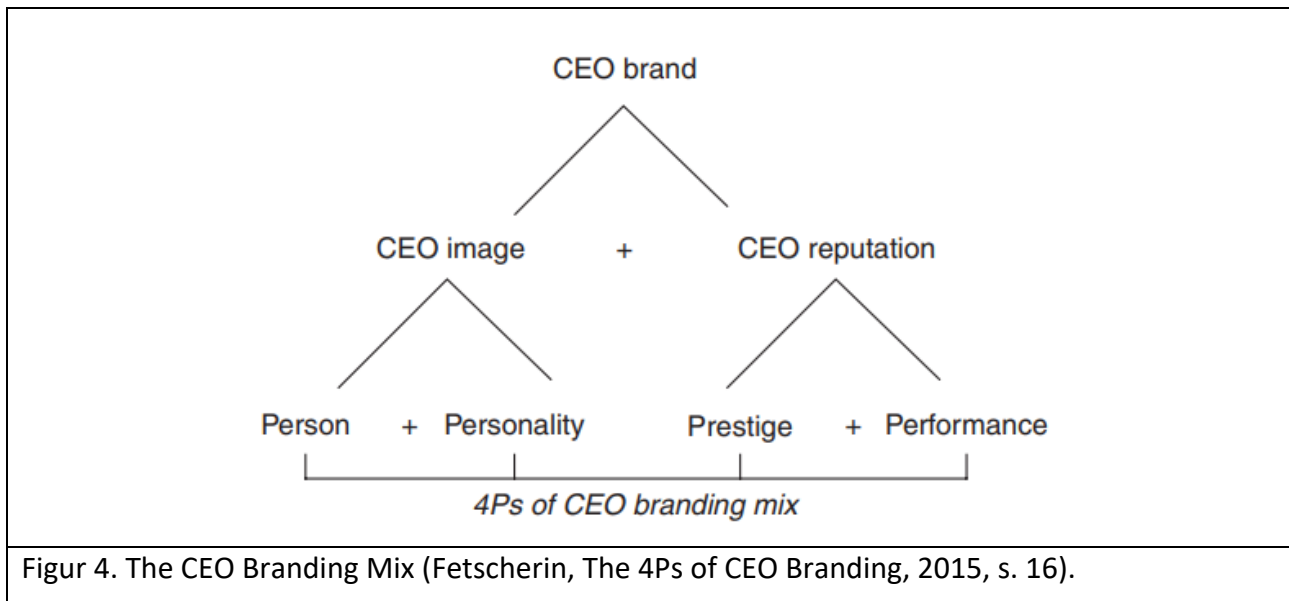
## CEO Branding

Efter at have præsenteret feltet for branding generelt, vil jeg nu fokusere på *CEO branding* og udviklingen inden for dette felt, samt perspektiver, der i forbindelse med denne undersøgelse er relevante at inddrage. Indledningsvist præsenteres modellen *De 4 P'er i CEO Branding Mix*, som er udarbejdet af Marc Fetscherin (2015).

### De 4 P'er i CEO Branding Mix

Fetscherin (2015) argumenterer for, at direktøren i langt de fleste tilfælde er anset som værende virksomhedens talsperson, og derfor helt naturligt forventes at reflektere virksomhedens værdier og visioner (Fetscherin, *The 4Ps of CEO Branding*, 2015, s. 2). Dette begrundes med, at direktøren er det menneskelige ansigt udadtil, der agerer en slags personificering af virksomheden (Sohn & Lariscy, 2015, s. 159).

Fetscherin (2015) fremlægger, at et '*CEO brand*' består af to komplementerende koncepter – han skelner her mellem '*CEO image*' og '*CEO reputation*' (Fetscherin, *The 4Ps of CEO Branding*, 2015, s. 2). *CEO image* defineres af Fetscherin som værende omverdenens umiddelbare forståelse af direktøren – altså hvad modtageren først tænker på, når vedkommende hører direktørens navn. *CEO reputation* er derimod funderet i egentlig bedømmelse eller vurdering af direktørens præstation, bedrifter, evner osv. Fetscherin argumenterer altså for, at sidstnævnte er performance-styret (Fetscherin, *The 4Ps of CEO Branding*, 2015, s. 2). Både *CEO image* og *CEO reputation* tillægges begge direktøren ud fra omverdenens opfattelse – præcis som at *etos* er noget, som tillægges af omverdenen.



Begge begreber – ‘*CEO image*’ og ‘*CEO reputation*’ – udbygges desuden i modellen ‘*The CEO Branding Mix*’ (Fetscherin, The CEO Branding mix, 2015, s. 23). Som det ses i Figur 4, består *CEO image* af *CEO Person* og *CEO Personality*, mens *CEO reputation* består af *CEO Prestige* og *CEO Performance*. At de fire elementers betegnelse meget belejligt har forbogstavet ‘P’, har fået Fetscherin til at benævne disse samlet som “*The 4Ps of CEO Branding Mix*” (Fetscherin, The CEO Branding mix, 2015, s. 23). Alle de fire P-elementer i modellen påvirker desuden hinanden (Fetscherin, The 4Ps of CEO Branding, 2015, s. 9).

*CEO Person* er karakteristika, såsom alder, køn, fysisk tiltrækningskraft, uddannelse, ansættelsesvarighed. Derudover skriver Fetscherin, at både ansigtstræk og fysisk fremtoning, samt hvorvidt direktøren er stifter eller ej, også har en indvirkning på *CEO Person* (Fetscherin, The 4Ps of CEO Branding, 2015, s. 8). *CEO Personality* handler – som begrebet antyder – om direktørens personlighed, som altså kan have en indflydelse på hvordan virksomheden opfattes, i og med at direktøren, som nævnt, er ansigtet udadtil og en slags personificering og skildring af de værdier, som virksomheden står for. Fetscherin (2015) argumenterer for, at nogle personlighedstræk kan have en positiv indvirkning på virksomheden, og her fremhæves f.eks. ærlighed, oprigtighed, beskedenhed som værende positive træk (Fetscherin, The 4Ps of CEO Branding, 2015, s. 7-8). Modsat er arrogance, narcissisme, hovmod, manglende empati og morale defineret som negative personlighedstræk (Fetscherin, The 4Ps of CEO Branding, 2015, s. 10). *CEO Prestige* refererer til de bedrifter og resultater, som direktøren har opnået; prismodtagelser, presseomtale, antal følgere på sociale medier, Google-søgninger osv. Her påpeger Fetscherin, at disse resultater ofte er mere motiveret ud fra egne personlige interesser,

fremfor at være motiveret for at tjene virksomheden (Fetscherin, *The 4Ps of CEO Branding*, 2015, s. 6). *CEO Performance* hænger i høj grad sammen med virksomhedens resultater, hvilket skyldes, at direktøren, som virksomhedens leder, har et stort ansvar for virksomhedens præstationer. Rosenberger (2015) argumenterer også for dette, ved at påpege hvordan virksomhedens aktiviteter i sidste ende også bidrager til direktørens brand (Rosenberger, 2015, s. 36). *CEO Performance* har fokus på faktorer som profit, omsætning, markedsandel, aktiekurser, kompetencer hos udnævnte bestyrelsesposter osv. (Fetscherin, *The 4Ps of CEO Branding*, 2015, s. 9-10).

### **Omdømme afhænger af opfattelse**

Ifølge Davis (2015) er *image* og den opfattelse, som omverdenen har af én, altafgørende, og Davis pointerer, at dette faktisk er mere væsentligt end den egentlige sandhed om brandet (Davis, 2015, s. 51), da man i sin kommunikation kan manipulere med budskaber. Med begrebet 'manipulere' menes der 'at forme' et budskab til egen fordel. Denne antagelse taler ligeledes ind i et socialkonstruktivistisk perspektiv. Endvidere beskriver Davis, hvordan omverdenen længes efter et glimt i vedkommendes (her: direktørens) personlige liv på et "backstage-niveau" (Davis, 2015, s. 51). Med regelmæssige, konsistente indlæg på sociale medier, får modtageren et indblik i direktørens personlige sider og interesser, og gør dermed at modtageren føler, at de kender direktøren (Tsai & Men, 2017, s. 1851).

Man vil altså gerne føle en form for emotionel og personlig forbindelse. Dette stemmer overens med teorien om tidligere nævnte *source attractiveness*, som både behandler faktorer som lighedstræk, kendskabsgrad og hengivenhed (Erdogan, 1999, s. 299). Davis' pointe, om at image er altafgørende, kan bakkes op af tidligere omtalte model, *Hansens Kommunikationstrekant*, der netop har *Image*, som en af de tre hjørner i trekanten, og som deraf i høj grad anerkender omverdenens opfattelse og reaktion (Lundholt & Hansen, et al, 2019, s. 175).

### **Den digitale direktør**

Davis (2015) beskriver seks forskellige taktikker, som kan implementeres for at skabe og drive et effektivt kommunikeret CEO brand, bl.a. personlig tilstedeværelse (ved arrangementer m.m.), sponsor- og partnersamarbejder, medieaktiviteter og -eksponering, samt brugen af sociale medier

(Davis, 2015, s. 60). Af disse bliver især brugen af sociale medier kategoriseret, som værende mest effektivt til at opnå et bredt og større publikum (Davis, 2015, s. 62). Samtidig beskriver Gaines-Ross (2015), at direktører, qua virksomheden og direktøren er indbyrdes forbundet og dermed kan påvirke hinanden gensidigt, også bør være gode historiefortællere, når de kommunikerer online på sociale medier (Gaines-Ross, 2015, s. 239), mens Cottan-Nir (2019) påpeger, at der skal være kongruens mellem virksomhedens værdier og direktørens værdier – i hvert fald i omverdenens optik og opfattelse (Cottan-Nir, 2019, s. 126-127). Dette skyldes igen, at direktøren af mange opfattes som virksomhedens talsperson/frontfigur, og deraf bør reflektere virksomhedens værdier (Fetscherin, 2015, s. 2; Cottan-Nir, 2019 s. 127; Gaines-Ross, 2000, s. 368). Denne kongruens er essentiel for troværdigheden og autenticiteten for begge parter; såfremt der er en skævhed mellem direktørens værdier og virksomhedens værdier, kan det have en negativ indvirkning på direktørens såvel som virksomhedens brand (Bates, 2015, s. 69), især fordi omverdenen netop associerer direktøren med virksomheden.

De sociale medier er altså en effektiv og ideel type kommunikationskanal, som giver direktøren mulighed for at være tilgængelig, netværksorienteret og endvidere åbner for tovejskommunikation mellem direktøren og stakeholders (Gaines-Ross, 2015, s. 239). Udfordringen ved at anvende disse online sociale medie-platformer lægger i, at det kan være svært at navigere i de ubegrænsede muligheder til at fremstille sig selv (Scheidt, Gelhard, Strotzer, & Henseler, 2018, s. 205), samt at man kan iscenesætte sig selv som man lyster, og derved også på en facon, som risikerer at fravige fra, hvordan man i virkeligheden er (Seale, 2018, s. 331). Ved afvigelser risikerer man at skabe et troværdighedsgab, jf. Hansens Kommunikationstrekant, der angiver, at der bør være en overensstemmelse mellem ens identitet og det man kommunikerer om denne (Lundholt & Hansen, et al, 2019, s. 177).

Samtidig er det svært for modtageren af kommunikationen på disse platforme at gennemskue, hvad der er en opstillet virkelighed og hvad der er ægte og oprigtigt. Her bør Whites emplotment-teori igen nævnes, da det, ifølge denne teori, praktisk talt er umuligt og uopnåeligt at gengive en historie identisk med, hvordan den forløb (Hansen, 2014, s. 139). I forlængelse heraf bør det nævnes, at skriftlig kommunikation (grundet den manglende mimik, tone, kropssprog osv.) har en højere risiko for at blive misforstået, hvorfor budskabet og selve kommunikationen bør være konkret, bevidst og nøje udformet (Davis, 2015, s. 63).

Disse risici vejer dog ikke så tungt, som de mange fordele, der også er ved sociale medier, hvorfor vurderingen stadig er, at disse platforme er ideelle. Ifølge Gaines-Ross (2015) viser en undersøgelse, at direktører, der har været på sociale medier i mere end tre år, har følgende fordele ved brugen af sociale medier:

- "Positiv indflydelse på virksomhedens omdømme (87%),
  - Effektivt til at opbygge nyttige medierelationer (83%),
  - Øger virksomhedens troværdighed blandt branchen (81%),
  - Giver medarbejdere en mulighed for at kommunikere med direktøren (81%),
  - Har en positiv indvirkning i forhold til at tiltrække arbejdskraft (79%),
  - Menneskeliggøre virksomheden (79%),
  - Viser innovation (79%),
  - Er en god måde at dele budskaber, information, nyheder (78%),"
- (Oversat fra Gaines-Ross, 2015, s. 252).

I forhold til nuværende medarbejdere, er brugen af sociale medier effektiv til at skabe en samhørighed og være en stærk frontfigur for virksomheden. 52% af adspurgte medarbejdere i en undersøgelse beskriver, at de føler sig inspireret af deres egen direktørs indlæg på sociale medier, mens 41% fortæller, at de føler sig stolte (Gaines-Ross, 2015, s. 244). Samtidig mindsker direktørers digitale tilstedeværelse distancen mellem offentligheden og direktøren, som den højtstående, da indlæg på sociale medier, hvis anvendt strategisk, får direktøren til at fremstå i øjenhøjde (Tsai & Men, 2017, s. 1849) og mere åben, ærlig, venlig og personlig, hvilket styrker deres evne til at være *likeable*, og deraf styrke deres tiltrækningskraft og *source attractiveness* (Gaines-Ross, 2015, s. 251). En af grundene til dette er, at indlæg på et medie, f.eks. LinkedIn, hvor man kan interagere med flere på en gang, giver mulighed for at opnå en parasocial interaktion med sin målgruppe. Det vil sige, at modtageren oplever kommunikationen som meget mere personlig end den egentlig er (da det jo er massekommunikeret), og derved ser afsender (her: direktøren) som en "bekendt" eller "ven", de kender godt (Tsai & Men, 2017, s. 1851).

Sociale medie-platforme har siden deres begyndelse været et værktøj til at udbygge netværk, fremme forbindelser og forstærke de allerede eksisterende menneskelige relationer (van Dijck, 2013, s. 201). Herudover er det også et værktøj for brugerne til at fremhæve de fortællinger om sig selv, som lægger op til ens "idealiserede selv" (van Dijck, 2013, s. 200). Dette "idealiserede selv" skabes ved, at brugeren udvælger og selekterer i hvilke informationer, der kan understøtte det

intenderede narrativ, hvoraf man igennem en bevidst selvfremstilling- og promovring kan konstruere sin online identitet. Derfor er personlig branding i højere grad et mere normalt fænomen i dag (van Dijck, 2013, s. 203), end det var da Tom Peters i 1997, som en af de første, omtalte *personlig branding*. Her kan man desuden trække tråde til Goffmans teatermetafor, idet ens online identitet og digitale tilstedeværelse må siges at være funderet i en selektion af informationer, hvor man får et lille glimt ind i vedkommende hverdag, samt at man påtager sig en bestemt facade/maske, for at optræde som ens "idealiserede selv" (van Dijck, 2013, s. 200-202).

## Online selviscenesættelse

Det er tidligere blevet beskrevet, hvordan LinkedIn differentierer sig fra andre sociale medier. I det følgende inkluderes en yderligere uddybning af LinkedIn i forhold til platformens diskurs og funktion.

Ifølge van Dijck (2013) henvender LinkedIn sig primært til fagfolk, hvoraf tonen ofte er mere professionel, end hvad der typisk er tilfældet på f.eks. Facebook – ikke desto mindre finder van Dijck flere fællestræk for Facebook og LinkedIn (van Dijck, 2013, s. 200). Begge platforme indeholder et såkaldt *feed*, hvor indhold følger en algoritme. Her præsenteres brugeren for indhold fra venner/forbindelser eller det indhold, som venner/forbindelser har interageret med. Derudover kan man på begge platforme finde en *timeline* på profiler, hvor indhold præsenteres i kronologisk rækkefølge. Begge platforme skaber rammerne for at iscenesætte sig selv og forme sit ideelle 'jeg' online. Både på Facebook og LinkedIn er nøgleordene 'narrativer' og 'netværk', da det er i mødet med andre brugere, at ens ideelle 'jeg' konstrueres. Det handler altså begge steder om selvudfoldelse og selvpromovring (van Dijck, 2013, s. 200-201). I forlængelse af Goffmans teatermetafor, kan man argumentere for, at denne tankegang kan anvendes til at forstå de sociale roller vi indtager online, og hvordan vi derved optræder og iscenesætter det digitale 'jeg'. Den helt store forskel mellem de to platforme, er ifølge van Dijck (2013), at LinkedIn er mere professionel, mens Facebook er mere personlig (van Dijck, 2013, s. 207). En forklaring på dette er givetvis, at LinkedIn også er en platform til at finde et nyt job og pleje sine professionelle forbindelser, hvoraf særligt disse faktorer gør, at tonen, udtrykket og selvfremstillingen holdes mere professionel. I den forbindelse fremhæver van Dijck, at LinkedIn kan refereres til som "*Facebook in a suit*" (van Dijck, 2013, s. 208). Et andet interessant element på de to platforme er, at hvor Facebook spørger om livsbegivenheder og personlige

oplysninger, spørger LinkedIn ind til hvilke kompetencer og færdigheder, som brugeren besidder (van Dijck, 2013, s. 208). Videre pointerer van Dijck (2013), at der er et potentiale for virksomheden ved at have medarbejdere, der er aktive på LinkedIn og som igennem sin digitale tilstedeværelse promoverer virksomheden (employer advocacy) (van Dijck, 2013, s. 209). Trods den mere professionelle diskurs, er LinkedIn altså stadig i høj grad en platform, der lever op til de gængse vilkår for et *social networking site*, idet der er mulighed for at interagere med omverdenen og herigennem iscenesætte og konstruere sit ideelle (digitale) 'jeg'.

## Del 2 – Metode

### Undersøgellesdesign

I de følgende afsnit gennemgås undersøgelsesdesignet. Her vil metoder og fremgangsmåder i forbindelse med dataindsamling, dataproduktion og databehandling redegøres for, hvor bl.a. kvalitativ metode, netnografi, casestudie, validitet, reliabilitet, metodiske overvejelser m.m. blive konkretiseret. Formålet med undersøgelsesdesignet er at skabe en gennemsigtighed, troværdighed og belæg for at resultaterne i undersøgelsen er både gyldige og pålidelige. Samtidig er denne gennemsigtighed med til at vise, hvordan undersøgelsen gennemføres, da der forklares og argumenteres for metoderne i en sådan grad, at læseren ville være i stand til at genskabe undersøgelsen på ny (Seale, 2018, s. 132).

### Forundersøgelse og udvælgelse af cases

Inden undersøgelsen til denne forskningsartikel, er en forundersøgelse blev foretaget med henblik på at udvælge cases. Cases udvalgt til formålet er, som tidligere nævnt, baseret på et teoretisk grundlag, hvorved forudgående litteratur er anvendt til at opstille en række kriterier for, hvad god CEO branding i teorien er. Cases er derfor både teoristyrket og selektivt udvalgt (Neergaard, 2007, s. 26) med det formål at finde eksempler, der ifølge teorien betragtes som værende mest optimal i forhold til at styrke sit CEO brand. I forundersøgelsen blev direktører vurderet som værende

”pragteksemplarer” på, hvordan en direktør bør gebærde sig, for videre at undersøge, hvordan disse udmærker sig på LinkedIn. At der er opstillede en række kriterier, sikrer desuden en form for kvalitetskontrol, hvorved man får et mere gyldigt og pålideligt resultat (Neergaard, 2007, s. 34).

Forundersøgelsen har fundet sted ved, at jeg på det sociale medie LinkedIn har studeret og observeret, hvordan direktører på mediet agerer og repræsenterer sig selv og virksomheden. Her er flere danske direktører – i et bredt spekter af brancher, segmenter, typer af virksomheder og virksomhedsstørrelser (målt på omsætning og antal medarbejdere) – analyseret. Her er der lagt vægt på, at:

- direktøren deler indlæg regelmæssigt,
- direktøren har et ”publikum”, og derved opnår en interaktion og respons (ved likes, kommentarer og flere tusinde følgere),
- direktøren skriver i rollen som direktør, hvilket vil sige, at der oftest indgår emner, vinkler og værdier, som fremhæver og gavner virksomheden, som direktøren er tilknyttet,
- direktørens digitale tilstedeværelse fremstår bevidst, men ikke poleret, og lever derudover op til hvad tidligere teori om CEO branding definerer som eksemplarisk.

## Kvalitativt casestudie

Som nævnt er undersøgelsen i denne artikel et casestudie, hvilket af Yin (1989) defineres som *”en empirisk baseret undersøgelse, der udforsker et samtidigt fænomen i en tidsmæssig sammenhæng”* (Neergaard, 2007, s. 17). Ifølge Yin (1989) er forskningsspørgsmålet i et casestudie enten et hvordan-spørgsmål eller et hvorfor-spørgsmål, der netop søger at afdække og undersøge denne tidsmæssige bundne kontekst ved et givent fænomen (Yin, 1989, s. 13). Casestudier er ofte enten deskriptive, forklarende eller undersøgende (Buchanan, 2012, s. 363), og er i dette tilfælde undersøgende i den forstand, at det søger at udforske *hvordan* man som direktør med fordel kan indtænke og anvende CEO branding i sin online selvfremstilling og tilstedeværelse.

Undersøgelsen søger at udforske *CEO branding* på LinkedIn, og hvordan direktører både nu og fremover kan anvende det på strategisk vis. Undersøgelsen består af flere cases – hvad Neergaard (2007) kalder *multiple cases* (Neergaard, 2007, s. 21).



Her fremhæver Andersen (2019), at multiple casestudier er nyttige, såfremt man gerne vil have mulighed for at udlede generaliseret viden (Andersen, 2019, s. 145). At casestudiet består af multiple cases gør, ifølge Neergaard (2007), at undersøgelsen står stærkere, da det qua flere beviser gennem flere tilfælde kan bekræfte resultatet – især hvis dette er et entydigt og klart resultat på tværs af alle cases, som opnår redundans (Neergaard, 2007, s. 22). Dette kræver, at udvalgte cases har ligheder i forhold til at undersøge det samme formål. Derfor bidrog kriterierne i forundersøgelsen til udvælgelsen af cases til at afmontere tilfældigheder og skævheder, og derved sikre højere validitet. Denne strategi for caseudvælgelse kalder Flyvbjerg (2010) *paradigmatisk*, da man her søger at *”udvikle et mønstereksempel [...] for det område, casen vedrører”* (Flyvbjerg, 2010, s. 475).

Med præmissen om, at netop disse direktører er dygtige til at *brande* sig selv på LinkedIn, skal undersøgelsen udforske, hvad det specifikt er, at disse direktører gør, for at udmærke sig på LinkedIn. Dermed bidrager dette til forskningsområdet, ved at udlede ny viden.

Valget om antal cases er yderst velovervejet. Forskere er enige om, at det er vanskeligt at besvare spørgsmålet, om hvorvidt nok er nok i forbindelse med casestudier (Seale, 2018, s. 171; Neergaard, 2007, s. 49; Buchanan, 2012, s. 361). Der er ingen fast formel for hvor mange cases, der er den ideelle og tilstrækkelige mængde til at undersøge et givent fænomen. Neergaard (2007) påpeger, at mængden af casestudier bør være tilpas tilstrækkelig, således man kan udlede reelle resultater og samtidig tage hensyn til de vilkår man er stillet – f.eks. begrænset tid og ressourcer. Man bør forholde sig til, hvor dybdegående analyserne af de udvalgte cases er, og at kompleksiteten ikke bliver så høj, at analyser bliver uhåndterbare eller for overfladiske (Neergaard, 2007, s. 49). At indsamle for lidt data vil skabe ubrugelige resultater, og omvendt ville en overflod af data, ifølge Seale (2018) være *”spild”*, da spildet ikke tilføjer yderligere værdi (Seale, 2018, s. 172). Om end det er en svær balancegang at finde dette *”mætningskriterie”* og at der ikke er en fast formel for dette, mener Neergaard (2017), at det kan betragtes som redundans, *”når de samme udsagn gentager sig 80% af tiden”* (Neergaard, 2007, s. 50). Med dette in mente er der taget et valg om at undersøge fem direktørers LinkedIn-indlæg igennem et år fra perioden 17. marts 2022 til 17. marts 2023. Dette er i alt 289 indlæg, som undersøges og analyseres. Det vurderes, at der er tilstrækkelig med data til at kunne undersøge og udlede, hvordan danske direktører med fordel kan anvende LinkedIn til at isætnesætte sig selv online i en professionel kontekst. Samtidig er mængden af LinkedIn-indlæg over en periode på et år repræsentativ for, hvordan disse udvalgte direktører hver især har for vane at

kommunikere – altså hvilke emner, værdier og perspektiver de trækker på, samt hvordan de iscenesætter sig selv.

Casestudiet i denne undersøgelse er kvalitativt. Med en kvalitativ metode søger man at undersøge et givent fænomen dybdegående, hvorimod den kvantitative metode er mere præget af generalisering. Selvom det er ganske uopnåeligt at udlede en fuldstændig generalisering på baggrund af case-studier, er valget om multiple cases alligevel et skridt nærmere at kunne udlede viden ud fra evidens, da flere tilfælde – og derved flere replikationer – i højere grad kan bekræfte resultatet, såfremt der er ligheder og sammenhænge at finde i disse tilfælde (Neergaard, 2007, s. 22).

Et kvantitativt casestudie vil ofte være tilfældigt udvalgt, og eventuelt med stikprøver forsøge at afdække og forklare et fænomen, så der fremkommer et statistisk og repræsentativt resultat (Neergaard, 2007, s. 12). Derimod søger et kvalitativt casestudie at indfri informationsrigdom, og indeholder ofte cases, der er selektivt udvalgt, datadrevne eller – som i dette tilfælde – baseret på teori. Der er fordele og ulemper ved både kvalitativ såvel som kvantitative metoder. Mens kvantitative studier ofte er forbundet med tal, statistikker og formaliserede, anerkendte metoder, der udleder noget konkret, er kvalitative studier baseret på forståelse, tolkning og kodning, og resultater kan være forbundet med en vis usikkerhed, såfremt researcheren ikke forholder sig (selv)kritisk til egne forudindtagede idéer (Andersen, 2019, s. 263-264). Men som Andersen (2019) udtrykker det, skal man ikke undgå den kvalitative metode, men tværtimod være bevidst om, hvordan man kan finde den bedst mulige metode til at studere fænomenet (Andersen, 2019, s. 264). Kvalitative data har nemlig en fordel i at kunne forholde sig til de mere nuancerede sider af en given sag, hvorimod kvantitative data kan være så formaliserede, at de ikke formår at forholde sig til det abstrakte (Andersen, 2019, s. 264). Desuden er det langt fra alle forskningsspørgsmål, som kan besvares ved at inddrage kvantitative data. Således er også forskningsspørgsmålet i denne undersøgelse bedst stillet ved at blive besvaret ud fra en analyse baseret på indsamlet kvalitative data.

## Netnografi

Data består af en række online observationer, hvor indhold fra LinkedIn er indsamlet. Denne form for research betegnes som *netnografi*, *online etnografi* og *cyber-etnografi* (Seale, 2018, s. 330), men omtales herfra som netnografi. Netnografi er oplagt til at undersøge og identificere mønstre i social

adfærd og interaktioner online, samt til at beskrive det delte indhold og hvilken effekt dette har (Kozinets, 2010, s. 54). Denne kvalitative metode er kendetegnet ved at være sammenlignelig med etnografi – dog ikke ude i felten i den oprindelig forstand, ved selv at indgå i en social kontekst (Seale, 2018, s. 258), men derimod ved at undersøge de interaktioner, der sker online på digitale medier, f.eks. sociale medier (Seale, 2018, s. 331). I etnografi undersøger man ofte de sociale processer ved selv at indgå i disse, og der argumenteres her for at det samme er tilfældet i denne netnografiske undersøgelse, da man som bruger på sociale medier, også interagerer med indhold ved at læse, se, lytte eller hvordan man konsumerer indhold online (f.eks. scroller gennem indhold, men uden at kommentere, like eller dele). Faktisk vil jeg gå så langt, som at argumentere for, at det er denne passive interaktion, hvor man primært blot scroller og observerer, der er den mest gængse form for interaktion blandt sociale medie-brugere i dag.

Data, der indsamles, er altså ikke konstrueret data, ej heller udsat for stimuli, men allerede eksisterende sociale interaktioner online, som først bliver til data, idet de betragtes og integreres som netop dette i undersøgelsen. At der er tale om ikke-stimuli data betyder, at researcheren ikke har medvirket til at påvirke eller skabe data, og at der ikke sker en interaktion mellem researcher og respondent (Andersen, 2019, s. 173). Modsat er eksempelvis *interview* en form for stimuli-data, da dette unægteligt vil blive påvirket af forskellige faktorer, såsom hvordan interviewer stiller et spørgsmål og hvordan spørgsmålet er formet. En af de klare fordele ved at indsamle og observere online interaktioner på digitale medier, og internettet generelt, er, at man ikke er afhængig eller begrænset af de typiske udfordringer forbundet med eksempelvis spørgeskemaundersøgelse, hvor man er afhængig af mængden af respondenter og udformningen af spørgsmål, eller som ved interview, hvor man kan opleve udfordringer med at finde interviewpersoner, koordinere aftaler, transkribere, og også her være særligt bevidst om udformningen af spørgsmål i interviewguide osv. (Flick, 2007, s. 20).

### **Etiske overvejelser ved netnografi**

Undersøgelsen er baseret på det indhold, som fem forskellige direktører har delt på LinkedIn over en periode på et år. Der har været overvejelser om, hvorvidt direktørerne burde blive orienteret eller spurgt, men med ræsonnementet om at de nok i forvejen får en del henvendelser og at denne information kunne betragtes som irrelevant, er de ikke informeret. Herudover er et stærkt

argument, at det delte indhold allerede er publiceret online, og derfor er tilgængeligt for alle. Indholdet er ej heller delt i lukkede grupper, hvor kun medlemmer af denne kan tilgå budskaberne (Seale, 2018, s. 331). Samtidig er de udvalgte cases ikke en række privatpersoner, men derimod direktører, hvor det antages, qua deres position, at disse er relativt vant til at være i søgelyset, udtale sig offentligt i f.eks. diverse medier, og herudover også forventes at agere frontfigur. Med andre ord; med deres roller og position følger også en række vilkår og betingelser. Overvejelser om anonymisering var også oppe at vende, men her lyder argumentet, at konteksten ville forgå og derved svække undersøgelsens gennemsigtighed. Desuden fremhæves disse direktører som ”pragteksemplarer” på god CEO branding, idet de i forundersøgelsen, på baggrund af en analytisk vurdering, blev udvalgt til at indgå i dette studie – og deraf ikke fremhævet på negativ vis.

## Databehandling

Denne undersøgelse rummer en kombination af deduktiv og induktiv metode. Der er indledningsvist udviklet koder baseret på teoriens anvisninger (deduktivt). Disse er identificeret på forhånd, for at undersøge om teorien også gælder i denne sammenhæng (Seale, 2018, s. 431). Igennem den kvalitative indholdsanalyse, har kodningen derfor været en kombination af en deduktiv og induktiv tilgang.

Den forudgående teori på dette område har dog i højere grad beskæftiget sig med samspillet mellem virksomheden og direktøren, samt hvordan disse påvirker hinanden indbyrdes, mere end der er forsket i hvordan direktørerne med fordel kan kommunikere og iscenesætte sig selv online. Dog er teorier inden for både CEO branding og celebrity branding med til at definere koderne, da der i disse nævnes og lægges vægt på bestemte karaktertræk, egenskaber og adfærdsmønstre, som også må betragtes som værende anvendelige i forbindelse med direktørens digitale tilstedeværelse.

I *CEO Branding Mix* er særligt *CEO Personality* aktuelt. Her argumenteres, at egenskaber som ærlighed, oprigtighed, beskedenhed, autenticitet og kompetent alle udgør en positiv indflydelse i forhold til konstruktionen af sit brand (Fetscherin, *The 4Ps of CEO Branding*, 2015, s. 10). Modsat er arrogance og mangel på empati negative træk (Fetscherin, *The 4Ps of CEO Branding*, 2015, s. 10). Dette lægger sig i forlængelse af teorien om etosdyder, hvorfor netop disse egenskaber vil lægge fundamentet for analysen af direktørernes retoriske evner.

Som nævnt herover, er troværdighed og kompetencer yderst essentielle at udvise i kraft af den position, som direktøren besidder. Også *source credibility* angiver, at en person bør udvise sin ekspertise (viden, erfaring og kompetencer) og troværdighed (ærlighed, integritet og overbevisning) (Erdogan, 1999, s. 297), hvorfor der i kodningen vil være fokus på, hvordan direktøren udtrykker dette, (f.eks. via indlæg om perspektiver, faglige refleksioner, holdninger, samt aktiviteter såsom deltagelse i paneldebat eller lignende, hvor direktøren fremstilles som ekspert). For at være troværdig bør man, som Hansens Kommunikationstrekant fastslår, være konsistent i sin kommunikation. Det bakkes op af Nanton & Dicks (2015), som henviser til vigtigheden af at være konsistent i sin kommunikation; at man taktfast husker at engagere sig med målgruppen, er konsekvent i sin differentiering og er kongruent og konstant i sine budskaber og holder fast i sine narrativer (Nanton & Dicks, 2015, s. 28).

Med udgangspunkt i hvad Gaines-Ross (2015) skriver om gensidig påvirkning mellem direktør og virksomhed, undersøges direktørens kommunikationsstil (Gaines-Ross, 2015, s. 239), nærmere bestemt; om de benytter sig af storytelling og om de ellers holder sig inden for *tone-of-voice* og de værdier, som deres respektive virksomhed skildrer. Disse varierer alt efter hvilke værdier den pågældende virksomhed har fremsat. Virksomhedernes værdier præsenteres i analysen. Herudover kodes om indholdet viser noget fra direktørens personlige liv, hvor tit direktørens ansigt optræder på et billede og lignende, der kan gavne kendskabsgraden (*source attractiveness*). De specifikke koder præsenteres i analysedelen.

Herefter er data kodet mere åbent og eksplorativt – altså induktivt – hvor der bliver undersøgt hvilke andre mønstre, der kan findes i det indsamlede data. Med en induktiv tilgang går man fra det konkrete til noget mere generelt. Dette sker ved at studere de fem cases, og heraf udlede en mere generel viden. Bemærk her ordet ”mere”, da den ikke opnår en fuldstændig generalisering, til trods for Yin argumenterer, for at man kan opnå en generalisering, så længe det blot er grundigt beskrevet, hvad det specifikt er, man undersøger (Andersen, 2019, s. 146). Til at kode benyttes software-analyseværktøjet NVivo, som er særligt anvendeligt ved kodning af kvalitative data.

## Reliabilitet og validitet

Ved kvalitativ metode er der forbundet en vis grad af risiko for at være forudindtaget, fordomsfuld og farvet, der som konsekvens kan have en indflydelse på de udledte resultater af undersøgelsen. Dette skyldes, at kvalitative studier i høj grad afhænger af tolkningen af undersøgelsens data (Andersen, 2019, s. 263). Derfor er det særligt vigtigt, at man forholder sig til sin undersøgelses reliabilitet og validitet. Validitet forholder sig til gyldighed og om valgt teori, metoder og data er relevante i forhold til at udforske det, der ønskes undersøgt. Reliabilitet forholder sig til om undersøgelsen er pålidelig, nøjagtig og præcis (Andersen, 2019, s. 115-116).

Da denne artikel søger at undersøge CEO branding og specifikt danske direktørers iscenesættelse, er det her passende at udvælge en række direktører som cases. Herudover er den på forhånd udarbejdede forundersøgelse med til at sikre, at de udvælges ud fra nogle kriterier, hvor det videre vurderes at de er pragteksemplarer og udviser *best practice* i forhold til forudgående teori. Samtidig sikrer udvælgelsen af teorier – heraf personlig branding og CEO branding – også validiteten ved at det igen er nogle passende og gyldige teoretiske rammer og værktøjer, der anvendes.

I forhold til reliabilitet, som omhandler hvorvidt undersøgelsen er pålidelig, troværdig og nøjagtig, vil jeg argumentere for, at jeg undervejs åbent og gennemsigtigt fremviser, hvordan jeg finder frem til svar og resultater, således læseren vil have mulighed for selv at genskabe undersøgelsen. Ligeledes anvendes eksempler i analysen, hvor der også begrundes for fund i kodningen. Desuden er et overblik fra NVivo inkluderet for gennemsigtigt og åbent at vise kodningsresultaterne (Figur 5).

## Litteratursøgning

Indledningsvist i processen har jeg anvendt en systematisk tilgang, for at sikre og øge sandsynligheden for at finde frem til netop den teori og litteratur, som mest ideelt kan være behjælpelig til at undersøge og besvare problemformuleringen. Samtidig bidrager litteratursøgning, når anvendt systematisk og med de rette teknikker, til at undgå eventuelle skævheder, og sikrer dertil en gennemsigtighed, som taler ind i kravet om reliabilitet og validitet (Andersen, 2019, s. 263). Systematikken kommer til udtryk ved først at identificere begreber og finde synonymer.

Søgeord:

- CEO branding,
- CEO reputation,
- CEO communication,
- Social CEO,
- Selfpromotion,
- Chief executive branding/CEB.

At begreberne er engelske, er ingen tilfældighed, da det både åbner op for et større udvalg af litteratur, og at langt størstedelen af litteratur om CEO branding er skrevet på engelsk.

Efterfølgende anvendes litteratursøgningsteknikken *bloksøgning*, hvor man søger efter begreber i opdeltede blokke (søgestreng) i prioritet rækkefølge. Her anvendes de booleske operatører, som kan indsnævre søgningen ved at kombinere begreber i søgefeltet med "OG", udvide søgningen ved at skrive "ELLER" imellem begreberne, eller skrive "IKKE" i søgefeltet, så et begreb ekskluderes i søgningen (Rienecker & Jørgensen, 2018, s. 157). Her blev primært "OG"-operatoren anvendt til at søge efter litteratur, der både inkluderer f.eks. "CEO branding" og "CEO reputation", "personal branding" og "CEO", samt "personal branding" og "social media or LinkedIn". Primær database anvendt er SDU Biblioteks søgemaskine kaldet Summon.

Herefter anvendes kædesøgning – en teknik, hvor man finder frem til litteratur ved at kigge i fremskaffet materiales litteraturliste, for at finde ny litteratur, for dernæst at finde mere litteratur ved også her at finde ny litteratur i litteraturliste osv. Man følger altså kædens led igennem litteraturen, hvilket, som ordet 'kædesøgning' indikerer, er en kontinuerlig proces (Rienecker & Jørgensen, 2018, s. 167).

Slutteligt er det essentielt at kommentere på vurderingen af de litterære materialer, og at der med en kildekritisk tilgang er blevet fremskaffet troværdige og valide faglitterære materialer. Der lægges vægt på, at en stor del af litteraturen er udkommet i veletablerede tidsskrifter – herunder SAGE Publications, hvilket jeg anser og vurderer som værende en meget valid akademisk udgiver på globalt plan. Desuden er der lagt vægt på hvert materiales argumentation, samt referencer til at danne belæg for denne argumentation. Også faktorer såsom udgivelsesdato og mængden af citeringer (hvis angivet) er blevet inkluderet i den kildekritiske vurdering af litteraturen. Litteraturen og

inkluderet teori har således påvirket kriterierne i forundersøgelsen og den videre udvælgelse af direktører.

## Primære og sekundære data

På baggrund af ovenstående er følgende fem direktører udvalgt:

- Bodil Nordestgaard Ismiris, Lederne,
- Carsten Egeriis, Danske Bank,
- Frederikke Antonie Schmidt, Roccamore,
- Per Bank, Salling Group,
- Lars Fruergaard Jørgensen, Novo Nordisk.

Direktørernes indlæg på LinkedIn er den indsamlede data, som analyseres, for at kunne udlede ny viden og besvare den fremsatte problemformulering.

Denne data er derfor undersøgelsens *primære data*. Som nævnt, indgår 289 LinkedIn-indlæg i analysen. Disse indlæg er delt på direktørernes profil igennem et år – i perioden fra marts 2022 – marts 2023. Alle LinkedIn-indlæg er indsamlet den 17. marts 2023.

Herudover indgår også data, såsom baggrundsinformationer om direktørerne og indhold fra direktørernes virksomheders websider, som fortæller noget om eksempelvis virksomhedens værdier. Dette indhold anvendes, som sagt, med henblik på at analysere om direktøren udtrykker de samme værdier, som den virksomhed de er direktør for, og er derfor et supplement – eller hvad Andersen (2019) refererer til som *procesdata* under *sekundære data* (Andersen, 2019, s. 182).

Litteratur – altså al inkluderet forskningsdata – anvendt til at fremstille en teoretisk ramme er sekundær empiri, da disse er skabt på baggrund af andres resultater og udledte viden (Andersen, 2019, s. 182).



## Del 3 – Analyse

I dette analytiske afsnit undersøges de fem udvalgte direktørers kommunikation og selviscenesættelse på LinkedIn. Samtidig præsenteres de udledte resultater på baggrund af databehandlingen, hvoraf de i alt 289 indlæg i en kvalitativ indholdsanalyse er blevet kodet primært deduktivt. Indledningsvist præsenteres de i alt 18 koder.

### Afklaring af identificerede koder

I det følgende præsenteres de i alt 18 koder, for at skabe et overblik og for at sikre, at alle disse er defineret, afklaret og afgrænset fra analysens start. Som uddybet tidligere, tager kodningen udgangspunkt i teorier om etosdyder, samt source attractiveness og source credibility. Herudover udforskes også storytelling samt hvordan direktørerne perspektiverer og fremhæver sin virksomhed. Disse er de deduktive koder, som er udarbejdet på forhånd. Sidst i gennemgangen, finder man desuden de koder, som er opstået undervejs i kodningen (induktivt), hvor der blev fundet mønstre relateret til brug af samfundsaktuelle temaer og fremhævnings af aktiviteter i forbindelse med sin rolle som direktør. Koderne er som følger:

#### Arete

- Humorig

*Udviser humor, f.eks. ved at lave en sjov reference eller lignende.*

- Sympatisk/medmenneskelig

*Udtrykker sympati overfor andre, viser en menneskelig og omsorgsfuld side.*

- Velvillig, imødekommende

*Er forstående og imødekommende i sit sprog, og giver gerne gode råd eller er behjælpelig på anden måde.*

- Ærlig, åben, gennemsigtig, reflekteret – modtager har adgang til tanker og følelser

*Er ærlig og åben både hvad angår sig selv, men også vedrørende virksomheden. F.eks. ved at fortælle om interne processer, overvejelser, eller lignende. Nøgleordet her er særligt gennemsigtighed.*

### Eunoia

- Engageret

*Udviser engagement. Direktøren viser, at vedkommende har lyst til at være en del af en given aktivitet, er særligt passioneret vedrørende et emne, eller ivrig efter at tage fat i f.eks. en diskussion eller agenda.*

- Nærværende

*Fremstår nærværende og tilstede i det, som direktøren foretager sig.*

### Phronesis

- Klar, sikker, konsekvent

*Er igennem velfunderede argumenter i stand til at formulere sig klart og tydeligt, samt være konsekvent uden at vakle i egne holdninger.*

### Source credibility

Ligesom *phronesis* lægger *source credibility* også op til, at direktøren formår at fremstå oplyst og kompetent, være troværdighed og besidde evnen til at formidle budskaber på en overbevisende måde. Udover *phronesis*, er også andre tidligere nævnte koder overlappende her; f.eks. ærlighed og integritet, som begge kan perspektiveres til egenskaber under *arete*.

Under *source credibility* er der derfor kodet efter:

- Overbevisende (argumenterende, belæg)

*Gennem velargumenterende og fagligt funderede pointer eller budskaber, formår direktøren at præsentere sit synspunkt på en overbevisende facon.*

- Udviser ekspertise, erfaring, viden, indsigtfuld

*Direktøren udviser sin viden, ekspertise, kompetencer, erfaring eller færdigheder, f.eks. ved at fremhæve titler, antal år i branchen, indsigtfulde synspunkter, eller deltagelse i mediesammenhænge, hvor direktøren optræder som ekspert eller er en vigtig/relevant stemme. Her er især et stærkt element af 'thought leadership', netop fordi direktørerne leder opmærksomheden hen på deres ekspertise og viden.*

### Source attractiveness

Ved *source attractiveness* er tiltrækningskraften et omdrejningspunkt. Her er der fokuseret primært på faktorerne *lighed* og *kendskab*. Dette med begrundelsen, at et øget kendskab vil styrke tiltrækningskraften. Jo mere modtageren ser direktørens ansigt, jo højere vil kendskabet være. Samtidig er argumentet i denne teori, at ligheder mellem afsender og modtager, gør modtageren mere villig og modtagelig for påvirkning.

- Kendskab – personlige historier, anekdoter, holdninger

*Direktøren fortæller en personlig historie eller en anekdote, deler indhold om/fra privatlivet, udtrykker egen personlig holdning, og formår således at give modtageren mulighed for at lære direktøren lidt bedre at kende.*

- Kendskab – ansigt, selfie

*Direktøren optræder på et billede. Udelukkende visuelt fokus.*

- Lighed – forsøger at være relaterbar, så modtager kan identificere sig selv

*Relaterer, perspektiverer eller fremstiller egne opfattelser, oplevelser, opførsel, værdier, interesser osv., så modtageren kan relatere eller identificere sig med det. F.eks. brugen af "vi" til at fremhæve en lighed.*

### Virksomhedsrelateret

- Nævner, referer, henviser til mission, vision, værdier, emner, agendaer, der er i virksomhedens interesse

*Fremhæver eller taler ind i et givent område (f.eks. en sag, emne, mission) med henblik på at sætte fokus på virksomheden, som direktøren er tilknyttet.*

- Nævner værdier

*Nævner nogle af de identificerede værdier*

*(Præsenteret i afsnit under "Præsentation af direktører").*

- På vegne af virksomhed

*Deler noget virksomhedsrelateret, f.eks. reklamerer for et arrangement, deler resultater, gør opmærksom på nye tiltag, beslutninger eller andet, og fungerer deraf særligt som et talerør for virksomheden.*

### Storytelling

Historiefortælling/storytelling blev tidligere fremhævet som en effektiv formidlingsteknik – især ved online kommunikation.

- Storytelling

*Formidler sit budskab ved at gøre brug af historiefortælling/storytelling.*

### Koder opstået undervejs

Igennem kodningen blev mønstre opdaget, hvilket førte til følgende koder:

- Aktiviteter som direktør – glimt i hverdagen

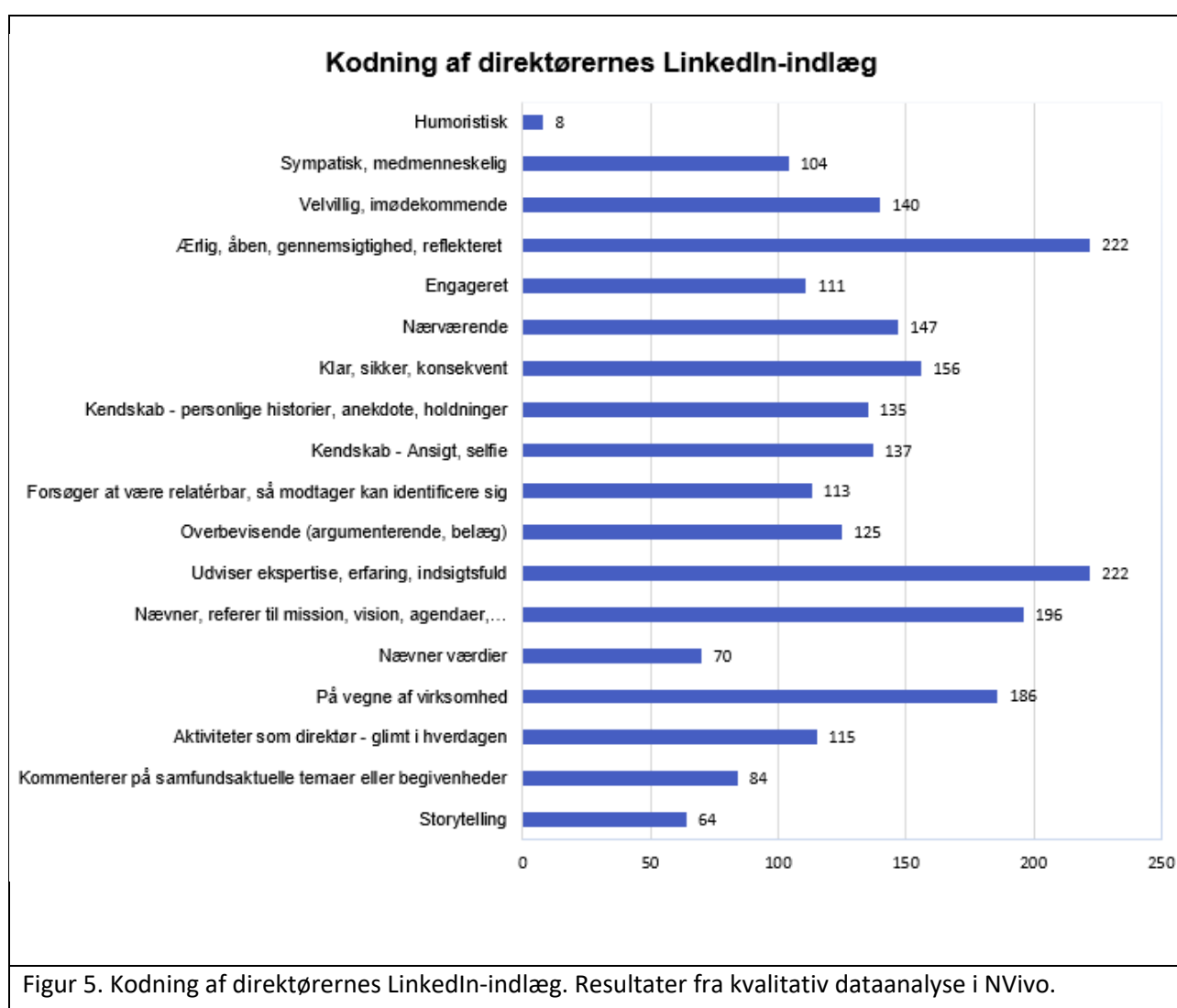
*Direktøren deler øjeblikke fra sin hverdag som direktør, f.eks. deltagelse til arrangementer, virksomhedsbesøg, medieoptrædener m.m. Er med til at cementere direktøren som en pålidelig ekspert, en eftertragtet person og en god frontfigur i virksomheden, der anerkender sine medarbejdere og fostrer en sund kultur.*

- Kommenterer på samfundsaktuelle temaer eller begivenheder

*Perspektiverer til emner eller temaer, der er aktuelle i mediebilledet eller er noget, som optager samfundet.*

## Analyseresultater

I dette afsnit præsenteres de overordnede resultater af analysen, der havde til formål at udforske de fem direktørers digitale kommunikation og iscenesættelse på det sociale medie LinkedIn. Her anskueliggøres de mønstre og ligheder, som blev identificeret som værende særligt fremtrædende i kodningen (se Figur 5). Her fremgår det blandt andet, at 'Ærlig, åben, gennemsigtighed, reflekteret' og 'Udviser ekspertise, erfaring, indsigtfuld' – begge har 222 referencer – og udgør derfor de mest gængse elementer blandt de fem direktører. Dette er også påvist gennem en række eksempler inkluderet i analyserne af hver direktørs kommunikation.



Netop 'Ærlig, åben, gennemsigtighed, reflekteret', samt 'Velvillig, imødekommende', som er kodet 140 gange, påviser et fællestræk for, at alle direktørerne evner at fremstå menneskelige. Dette gør de blandt andet også ved at udvise sympati og bringe egen person i spil; ved at dele personlige fortællinger, formår de at skabe en parasocial interaktion. Denne tendens ses ved, at 'Kendskab - personlige historier, anekdote, holdninger' er 135 referencer, samt at 'Aktiviteter som direktør - glimt i hverdagen' (115 referencer), som kan sidestilles med det at dele lidt ud af sit (arbejds)liv om end det stadig holdes i en professionel stil og tone, også er en hyppig set tendens.

Koden 'Kendskab - Ansigt, selfie' opstod for at finde ud af, hvor ofte direktører deler deres ansigt i indlæg. Fordelt på de 289 indlæg blev billeder af direktørerne delt i alt 137 gange. Koden 'Kendskab' er opstået på baggrund af teorien om *source attractiveness*, mens koden 'Forsøger at være relaterbar, så modtager kan identificere sig' er kodet 113 gange. Her forsøger direktørerne at engagere modtageren og gøre indholdet relevant for denne ved at betone aspekter, som får modtageren til at spejle sig i direktøren. Eksempler på dette er:

Kigger man på den sidste kode under 'Arete' (altså 'Humoristisk') ses det, at kun 8 referencer er kodet 'Humoristisk', mens f.eks. 'Velvillig, imødekommende (med 140 referencer) derimod er fundamentale at kunne demonstrere. 'Velvillig, imødekommende' under Arete adskiller sig fra Eunoia, ved her at handle om karakter, opførsel, gode manerer og menneskelige træk fremfor tilstedeværelse (eunoia). Under Eunoia er koderne 'Engageret' og 'Nærværende', som også ligger relativt højt med hhv. 111 og 147 referencer. Det er med disse egenskaber, at direktøren fremstår levende og ægte, og som den egentlig afsender på indlæggene.

Ud fra teorien om *Phronesis* blev koden 'Klar, sikker, konsekvent' oprettet. Denne er kodet 156 gange, og viser vigtigheden af, at direktøren ikke vakler i hverken budskaber, holdninger eller udtrykt identitet.

Koden 'Storytelling' har 64 referencer, og her ses et mønster, som påviser at dette kommunikative virkemiddel og værktøj også her har sin berettigelse. Der gøres relativt ofte brug af storytelling til at formidle sit budskab på en fortællende måde, der fanger læserens opmærksomhed.

Koderne 'På vegne af virksomhed' og 'Nævner, referer, henviser til mission, vision, værdier, emner, agendaer, der er i virksomhedens interesse' har hhv. 186 referencer og 196 referencer. Disse er i høj grad virksomhedsrelateret og viser tydeligt direktørernes rolle som endorser for den pågældende virksomhed. Her formår direktørerne at omsætte et samfundsaktuelt tema eller nyhed til en

problemstilling, der taler ind i den tilknyttede virksomheds agenda. Koden 'Kommenterer på samfundsaktuelle temaer eller begivenheder' er desuden kodet 84 gange og af samtlige direktører. At 'Kommenterer på samfundsaktuelle temaer og begivenheder' er kodet 84 gange er samtidig et udtryk for, at direktøren viser interesse for det omliggende samfund, og at direktøren som erhvervsleder kender sit ansvar og forpligtigelser for at følge med i, hvad der sker ude i verdenen.

## Del 4 – Diskussion

I dette afsnit diskuteres analysens resultater, hvoraf der også fokuseres på funktionen og formålet med strategisk at implementere CEO branding online. Derudover diskuteres udeladte aspekter samt videre forskning for dette faglige felt.

### Diskussion af analysens resultater

I analysen ses det, at der er en gennemgående tendens til, at man 'Udviser ekspertise, erfaring' (kodet 222 gange). Grundet direktørernes position – og ikke mindst berettigelse til at have denne – er det at udvise sine kompetencer ganske logisk. Måden hvorpå direktørerne fremhæver deres ekspertise – både direkte og indirekte – er ikke-pralende, men fremstilles derimod i følgende afskygninger. Koden 'Aktiviteter som direktør' (kodet 115 gange) er, udover at være mere vedkommende og vise et glimt i hverdagen, en måde at vise at ens viden er anerkendt og eftertragtet (f.eks. at man er inviteret til at agere ekspert inden for et givent branchespecifikt emne i et TV-interview, eller ved at vise/fortælle om interne virksomhedsaktiviteter (f.eks. billeder, hvor man ser direktøren holde tale for sine medarbejdere eller et billede, der viser at en fagligt spændende dialog mellem direktør og andre er i gang). Det, at kommentere på samfundsaktuelle emner, er også en måde at vise, at man er opdateret, orienteret og følger med, samt at man har en interesse i det omliggende samfund. At man så samtidig formår at perspektivere dette til egne mærkesager, bidrager til at man skaber relevans, virker engageret og galant flytter fokus hen til egne interesser.

Det er påfaldende, at 'Humoristisk' kun er kodet 8 gange. En forklaring på, hvorfor humor ikke er hyppigt anvendt, kan givetvis findes tre steder; 1. direktørerne vil, som tidligere afklaret, gerne fremstå kompetente, professionelle og erfarne, og når man benytter sig af skriftlig kommunikation, skal man forholde sig til, hvorvidt sit budskab risikere at blive misforstået ved brug af retoriske

virkemidler såsom humor; 2. ved nogle af emnerne vil det virke useriøst/upassende at anvende humor; og 3. LinkedIn betragtes som et socialt medie, hvor man interagerer professionelt, sagligt og med fokus på faglighed. Ikke at sige, at humor ikke er velkommen overhovedet, men med disse tre grunde er det meget plausibelt, at man som direktør begrænser brugen af humor – både set i lyset af, at man repræsenterer en virksomhed og samtidig gerne vil betragtes som en tillidsfuld frontfigur for denne. Dette er dog ikke ensbetydende med, at direktørerne fremstår kedelig og gravalvorlige hele tiden, da både det tekstuelle er formuleret i et aktivt, levende sprog, samt det visuelle ofte viser billeder af smilende, glade direktører, både ved opsatte eller autentiske øjebliksbilleder.

## **Anbefalinger ud fra analysens resultater**

Trods der er forskel på direktørernes baggrunde og de tilknyttede virksomheders størrelser (omsætning, antal medarbejdere mv.) formår analysen at give et indblik i det, der søges udforsket – nemlig udelukkende hvordan danske direktører kommunikerer på LinkedIn, og her ses et klart resultat og mønster. Men om nogle elementer (f.eks. valg af sprog, brug af emojis, udtryk på billeder mv.) afhænger af virksomheden (og dens brand), kan man diskutere. Dog er der overordnet ikke de store udsving, da analysen viser et gennemgående mønster, som dermed også udgør anbefalinger til direktører og virksomheder, der fremadrettet vil arbejde strategisk med CEO branding på LinkedIn:

- direktøren bør fremstå troværdig og kompetent ved at udvise erfaring og ekspertise, og formidle dette sikkert og overbevisende,
- direktøren bør være konsekvent i sine budskaber,
- direktøren bør fremstå menneskelig, sympatisk, åben, ærlig, så direktøren opfattes som moralsk/ordentlig af modtageren,
- direktøren bør fremstå ægte, nærværende og levende i sin tilstedeværelse,
- direktøren bør fremhæve emner, som er i virksomhedens interesse og udtrykke sig som virksomhedens frontfigur, såfremt den digitale tilstedeværelse er implementeret med henblik på at varetage en funktion, som gavner virksomheden samt dennes omdømme og brand.



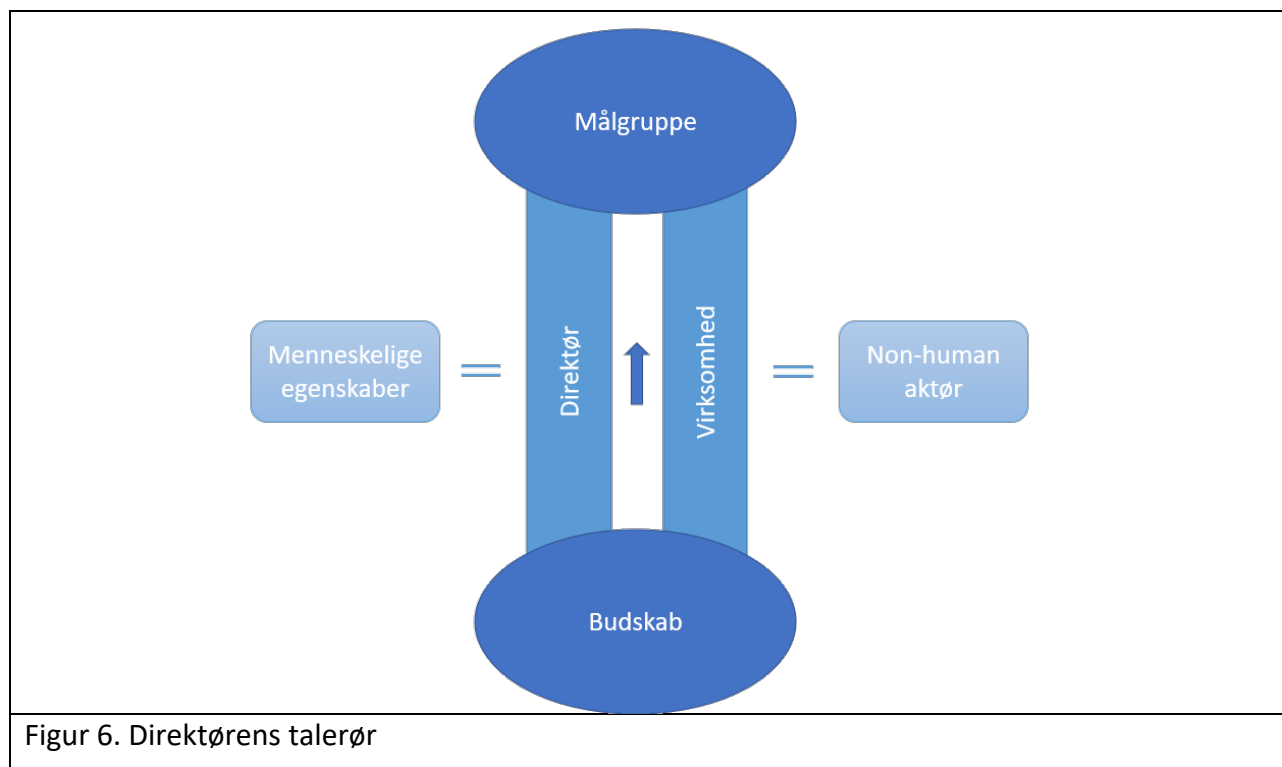
## Funktionen bag CEO branding

De fem direktørers i alt 289 LinkedIn-indlæg bærer, som nævnt, især præg af et ønske om at udvise ekspertise og erfaring, hvilket relaterer sig til *source credibility*-teorien. Med 222 referencer, er 'Udviser ekspertise, erfaring, indsigtfuld' kodet flest gange, og hvis man husker på tidligere pointe, fremsat i indledningen, som påpeger, at direktøren, som en frontfigur, repræsenterer virksomheden, har denne altså en essentiel rolle i at styrke, opbygge og vedligeholde virksomhedens omdømme, brand og tillid. Det giver derfor rigtig god mening, at direktørerne iscenesætter sig selv som vidende, kompetente, lærte og pålidelige i forhold til den branche, de befinder sig i. Men det er ikke kun ekspertisen, der er væsentlig for den funktion, som CEO branding har i forbindelse med at gavne virksomheden. Nærvær er ligeledes et vigtigt element; det er en fundamental præmis, at modtageren kan mærke, at der sidder et ægte, levende, nærværende menneske bag skærmen – direktøren, som angivet afsender, har nemlig nogle helt andre forudsætninger og fordele i sin kommunikation ved disse menneskelige egenskaber, end virksomheden har. Uanset om indlægget er skrevet af en kommunikationsrådgiver, assistent eller af direktøren selv, er det vigtigt, at modtageren får fornemmelsen af, at det faktisk er direktøren, der sidder bag skærmen og skriver disse indlæg. Ellers fremstår det utroværdigt og uægte, og taber således funktionen med at have en aktiv digital tilstedeværelse fra direktørens side – så kunne indlægget lige så vel og med samme udbytte blive delt med virksomheden som afsender.

Dette trækker på idéen om *eunoia*, som er etosdyden, der vedrører tilstedeværelse og velvilje for modtager, men også *arete*, der handler om karakter og menneskelighed. I samme ombæring er *åbenhed* og *ærlighed* essentielle; direktører på LinkedIn har en platform og et talerør, der adskiller sig fra det, som virksomheden har; nemlig muligheden for at være mere gennemsigtige, åbne og ærlige. Mennesker vil gerne interagere med mennesker. Derfor formidles et budskab også klarere, når det kommer fra en person (f.eks. direktør) end en organisation eller virksomhed. Det er givetvis også en af grundene til, at *influencer marketing* i stigende grad vinder frem; her betaler en virksomhed et beløb til en 'influencer' (f.eks. en profil på det sociale medie Instagram), som igennem delt indhold kan promovere virksomheden for sine følgere. Det er også et af hovedprincipperne i *H2H Marketing*, der står for *Human-to-human marketing*, som anerkender og fokuserer på idéen, om at bag al marketing og kommunikation mellem organisationer og forbrugere, er der mennesker – mennesker interagerer med og reagerer på mennesker (Kotler, Pfoertsch, & Sponholz, 2020, s. 16). Denne tilgang kan overføres til forståelsen af, hvordan *CEO branding* og *CEO communication*

strategisk kan være et fornuftigt greb i værktøjskassen, når man som virksomhed gerne vil opnå en forstærket relation med sin målgruppe – hvad end det er kunder, samarbejdspartnere, medarbejdere, leverandører mv. Ofte end ikke er det tilfældet, at indlæggene fra direktørerne relaterer sig til virksomheden og forstærker dennes fortællinger og legitimitet ved at fokusere på virksomhedens visioner, missioner, værdier m.m. Dette ses ved, at der er 196 referencer under koden 'Nævner, refererer, henviser til mission, vision, værdier, emner, agendaer, der er i virksomhedens interesse', men også ved at der er 186 referencer under koden 'På vegne af virksomheden'. Men hvor indlæg fra selve virksomhedens LinkedIn-side tit ikke tillader disse mere subjektive perspektiver, anskuelser, vinkler eller holdninger, kan direktørerne i højere grad – og med fordel – sætte ord på f.eks. hvilke tanker, idéer og "mellemløbet", der ligger til grund for virksomhedens valg, og deraf agerer både *endorser* og ansigtet udadtil for virksomheden. Og den åbenhed der opstår her, er med til at give modtageren en fornemmelse af at komme med 'behind-the-scenes', hvilket både styrker kendskabet og tilliden. Dette skyldes, at indholdet oftest er formidlet på en vedkommende facon eller knyttet sammen med (direktørernes egne) perspektiver, hvilket igen kan føre tilbage til, hvordan direktøren udviser ekspertise, viden og troværdighed. At direktørerne på LinkedIn taler ind i en agenda, der er i virksomhedens interesse, viser at der allerede hersker en anerkendelse (om end den måske er utilsigtet) af, at de to forskellige afsendere (hvh. direktør og virksomhed) har to forskellige funktioner.

Disse funktioner illustreres i Figur 6, som viser en model jeg har udarbejdet til formålet. Trods det samme *budskab* og den samme *målgruppe* har henholdsvis direktøren og virksomheden som *afsender* forskellige funktioner, hvilket illustreres ved de to talerør, der forbinder *budskab* og *målgruppe*. En virksomhed er som makroaktør en autoritet, der udtrykker sig på vegne af en gruppe, hvorimod en direktør er en person, og deraf besidder menneskelige og personlige egenskaber samt kan udtrykke sig personligt og vedkommende gennem retoriske virkemidler. Direktøren med menneskelige egenskaber har altså andre fordele og forudsætninger end virksomheden, som er en non-human aktør. Dette kan anvendes strategisk i visse sammenhænge. Her kan direktøren i højere grad dele tanker og perspektiver samt være mere transparent end virksomheden kan.



Figur 6. Direktørens talerør

Med dette in mente, er det yderst essentielt, at direktøren evner at fremstå menneskelig, da det er hele hovedpointen og funktionen bag at implementere CEO branding online set fra virksomhedens side. Det giver virksomheden endnu en platform, som tjener en mere vedkommende funktion. Menneskelige egenskaber dyrker altså tilliden og relationen.

I modellen i Figur 6 er et af elementerne *målgruppe*, og netop det element er også væsentlige, for at finde frem til hvem direktøren i de forskellige tilfælde primært henvender sig til. Direktørens LinkedIn-indlæg kan nemlig tjene forskellige formål og have forskellige intentioner bag. Mange indlæg henvender sig til kunder som den primære målgruppe, mens andre indlæg har en anden type stakeholder for øje: At direktørerne ofte udviser anerkendelse og taknemmelighed for medarbejdere, er for eksempel et udtryk for, at disse indlæg også tjener en funktion af intern kommunikation (dog på en ekstern kanal, så det dermed er autokommunikation), for at styrke forholdet/kendskabet og har samtidig egenskaber af employer branding for at tiltrække nye medarbejdere. Aktiviteten på LinkedIn kan også være et led i en public affairs-strategi, hvor man søger at sætte dagsordenen ved at fremhæve relevante problemstillinger og måske forsøge at henvende sig til andre erhvervsledere, politikere e.l. Grundlæggende kan LinkedIn-indlæggene være målrettet samtlige typer af virksomhedens stakeholders. Her vil jeg også argumentere for, at fokus i forhold til målgruppe kan skifte

afhængigt af, hvad der er virksomhedens aktuelle ønske, hvorfor intentionen bag indlæggene både samtidigt og over tid tjener forskellige funktioner.

Hvor ovennævnte primært fokuserer på egenskaber og funktioner, kunne det være gavnligt også at perspektivere modellen i Figur 6 til tidligere nævnte meningsoverførselsmodel, som forholder sig til, hvordan en person kan *endorse* virksomheden ved at tillægge og overføre værdier, egenskaber etc. fra sig selv til virksomheden – dog oprindeligt med fokus på, hvordan en ekstern person/berømtthed kan endorse et produkt for forbrugere. Denne tilgang kan anvendes til at forstå, hvordan direktøren *endorser* virksomheden. Dette understreges i analysen, hvor flere eksempler viser, at direktøren udtaler sig enten på vegne af virksomheden eller i et felt, der er i virksomhedens interesse. Det skal påpeges, at direktøren, som en integreret del/rolle i virksomheden, ikke direkte kan sidestilles med, hvordan en ekstern berømtthed kan endorse en virksomhed, jf. meningsoverførselsmodellen. Her er det derimod vigtigt, at der er en overensstemmelse mellem direktøren og virksomheden, hvorfor analysen også fokuserede på udtrykte værdier, visioner, mission osv.

## Konklusion

Forskningsartiklen har haft fokus på at besvare følgende problemformulering:

- Hvordan kan danske direktører anvende digitale medier til at arbejde strategisk med CEO branding?

Til at besvare problemformuleringen blev fem danske direktørers online kommunikation på LinkedIn analyseret med henblik på at undersøge, hvordan danske direktører kan implementere og anvende CEO branding og deres digital tilstedeværelse strategisk, således det også gavner virksomheden. Argumentet for at undersøge, hvordan danske direktører kan anvende sociale medier er, at direktørens digitale tilstedeværelse både fungerer som en forlængelse af identiteten, kan nå en bredere målgruppe, skabe en platform, der er i øjenhøjde med stakeholders, og ikke mindst gavne den pågældende virksomhed.

Inden analysen tog form, blev relevant teoretisk litteratur om personlig branding, celebrity branding og CEO branding inkluderet. Heraf blev den forudgående teori og litteratur om netop CEO branding anvendt til videre at besvare underspørgsmålet: *"Hvad er CEO branding, og hvilke fordele og faldgruber kan der være forbundet hermed?"*, hvor der var fokus på CEO'ens rolle og hvordan denne kan

spille en (central) rolle for virksomheden samt hvad allerede eksisterende teori har udledt om hvad et CEO brand består / bør bestå af. Her søgte undersøgelsen videre at identificere hvilke elementer, der særligt bidrager til at styrke direktørens digitale tilstedeværelse. Dette blev gjort ved en kvalitativ indholdsanalyse, hvoraf primært deduktiv kodning satte rammerne. Analysen fandt her, at direktørens viden, kompetencer og ekspertise – og dét at være i stand til at udvise dette på en overbevisende måde – er vigtigt, for at skabe et stærkt, troværdigt brand og omdømme online, der samtidig gavner virksomheden. Desuden synes det at skabe en givtig synergi, når direktøren fremhæver virksomheden eller de missioner, visioner, agendaer mm., som virksomhed står for. Samtidig er det vigtigt, at der er konsistens og en overensstemmelse i det udtrykte, således direktøren fremstår sikker, klar og konsekvent. Også åbenhed og gennemsigtighed spiller en rolle, hvorfor mange direktører ofte deler indlæg vedr. aktiviteter som direktør, da det udover at have karakter af 'behind-the-scenes', også bidrager til at iscenesætte direktøren som værende en anerkendt, tiltroet, respekteret og eftertragtet ekspert/erhvervsleder/person. Herudover fandt analysen, at det er yderst essentielt, at direktøren fremstår menneskelig – og heraf især åben, imødekommende, sympatisk, nærværende – da det er hele præmissen med at have en aktiv, digital direktør, set fra virksomhedens perspektiv. Med dette blev underspørgsmålet: *"Hvilke elementer er afgørende for at direktøren opnår et stærkt brand gennem sin digitale tilstedeværelse?"* således besvaret.

Herefter blev det, med afsæt i analysen, videre diskuteret, hvordan direktørerne (som menneskelige individer) kan tilføre værdi til virksomheden, ved at være i stand til at formidle budskaber på en menneskelig og vedkommende måde. Her blev hhv. direktørens og virksomhedens "talerør" og disse funktioner diskuteret, og videre illustreret i Figur 6, for at besvare underspørgsmålet: *"Hvordan kan en direktør med sine menneskelige og personlige egenskaber kommunikere budskaber, der gavner den pågældende virksomhed?"*. For at anvende dette talerør mest optimalt, er det afgørende, at modtageren oplever direktøren som nærværende, engageret, ægte, ærlig og sympatisk. Med andre ord; modtageren skal sidde med en opfattelse af, at der sidder et menneske bag skærmen.

Det konkluderes dermed, at danske direktører, såfremt de ønsker at arbejde med deres digitale tilstedeværelse og heraf gavne virksomheden, bør udvise menneskelige træk og egenskaber, demonstrere ekspertise, fremhæve emner, der er i virksomhedens interesse og være åben og transparent i sin kommunikation, da det netop er her direktørens talerør for alvor lykkedes med at opfylde sin funktion.

## Bibliografi

- Andersen, I. (2019). *Den skinbarlige virkelighed: Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne* (6. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*(Vol. 6 No. 4), s. 368–374. Hentet 5. Marts 2023
- Bank, P. (u.d.). *Per Bank*. Hentet 20. Marts 2023 fra LinkedIn: <https://dk.linkedin.com/in/per-bank-a2b719140>
- Bastos, W., & Levy, S. (2012). A History of The Concept of Branding: Practice and Theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4, 3, s. 347-368. Hentet 6. April 2023
- Bates, S. (2015). CEO Brand 'Disaster Avoidance Kit'. I M. Fetscherin, et al, *CEO Branding: Theory & Practice* (s. 68-77). New York: Routledge.
- Bendisch, F., Larsen, G., & Trueman, M. (2013). Fame and Fortune: A Conceptual Model of CEO Brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 3/4, s. 596-614. Hentet 6. April 2023
- Breinstrup, T. (3. februar 2023). *Topchef i supermarkedsgigant efter Irma-lukning: Vi har oplevet det, der var værre*. Hentet fra Berlingske: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/topchef-i-supermarkedsgigant-efter-irma-lukning-vi-har-oplevet-det>
- Buchanan, D. A. (2012). Case Studies in Organizational Research. I G. Symon, & C. Cassell, *Qualitative Organizational Research; Core Methods and Current Challenges* (s. 351-370). London: SAGE Publications Ltd .
- Collin, F. (2014). Socialkonstruktivisme i humaniora. I F. Collin, & S. Køppe, *Humanistisk videnskabsteori* (3. udg., s. 417-458). København: Lindhardt & Ringhof Forlag .
- Cottan-Nir, O. (2019). Toward a Conceptual Model for Determining CEO Brand Equity. *Corporate Reputation Review*(22), s. 121–133. Hentet 18. Marts 2023
- Cottan-Nir, O., & Lehman-Wilzig, S. (2018). CEO Branding: Between Theory and Practice - Case Studies of Israeli Corporate Founders. *International Journal of Strategic Communication*(12, 2), s. 87-106. Hentet 5. Marts 2023
- Danske Bank. (8. april 2023). *Om os*. Hentet fra Danske Bank: <https://danskebank.com/da/om-os>
- Danske Bank. (u.d.). *Purpose - vores formål*. Hentet 8. april 2023 fra Danske Bank: <https://danskebank.com/da/om-os/purpose>
- Davis, R. (2015). CEO Branding: How Perception Defines Reality. I M. Fetscherin, et al, *CEO branding: Theory and Practice* (s. 51-67). New York: Routledge.
- Delgado-García, J. B., Quevedo-Puente, E. d., & Blanco-Mazagatos, V. (2015). How Does CEO Reputation Matter? Impact of CEO Reputation on Corporate Reputation and Performance. I M. Fetscherin, et al, *CEO Branding: Theory and Practice* (s. 95-117). New York: Routledge.
- Egeriis, C. (u.d.). *Carsten Egeriis*. Hentet 20. Marts 2023 fra LinkedIn: <https://dk.linkedin.com/in/carsten-egeriis>
- Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity Endorsement: A Literature Review. *Journal of Marketing Management*(15, 4), s. 291-314. Hentet 7. April 2023

- Fetscherin, M. (2015). The 4Ps of CEO Branding. I M. Fetscherin, et al , *CEO Branding: Theory & Practice* (s. 1-17). New York: Routledge.
- Fetscherin, M. (2015). The CEO Branding mix. *Journal of Business Strategy*(Vol. 36 No. 6). Hentet 5. Marts 2023
- Fetscherin, M., & et al. (2015). *CEO Branding: Theory and Practice* (1. udg.). New York: Routledge.
- Flick, U. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (s. 463–487). København: Hans Reitzels Forlag.
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder Value. (Burson-Marsteller, Red.) *Corporate Reputation Review*(Vol. 3, No. 4), s. 366–370. Hentet 5. Marts 2023
- Gaines-Ross, L. (2015). The Emergence of the Social CEO. I M. Fetscherin, et al, *CEO Branding: Theory and Practice* (s. 239-256). New York: Routledge.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. London: Anchor Books.
- Goffman, E. (2014). *Hverdagslivets rollespil*. (S. W. Jørgensen, Ovs.) Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hansen, H. (2014). *Kommunikation skaber din organisation* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, H. (2016). *Branding: Teori, modeller, analyse* (2. udg.). København: Samfundslitteratur.
- Hartmann, T., & Goldhoorn, C. (2011). Horton and Wohl Revisited: Exploring Viewers' Experience of Parasocial Interaction. *Journal of Communication* (61), s. 1104–1121.
- Hauhart, R. C. (2016). *Seeking the American Dream: A Sociological Inquiry*. New York : Palgrave Macmillian.
- Holm, A. B. (2012). *Videnskab i virkeligheden: En grundbog i videnskabsteori* (1. udg.). Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Ismiris, B. N. (15. december 2021). *Røvhuller bliver aldrig gode ledere*. Hentet fra Berlingske: <https://www.berlingske.dk/kommentarer/roevhuller-bliver-aldrig-gode-ledere>
- Ismiris, B. N. (22. Marts 2022). *Ledere kan ikke stikke hovedet i busken, når stormen raser*. Hentet fra Berlingske: <https://www.berlingske.dk/kommentarer/ledere-kan-ikke-stikke-hovedet-i-busken-naar-stormen-raser>
- Ismiris, B. N. (u.d.). *Bodil Nordestgaard Ismiris*. Hentet 20. Marts 2023 fra LinkedIn: <https://dk.linkedin.com/in/bodil-nordestgaard-ismiris>
- Jensen, T. W. (2011). *Kognition og konstruktion - To tendenser i humaniora og den offentlige debat* (1. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jørgensen, L. F. (u.d.). *Lars Fruergaard Jørgensen*. Hentet 20. Marts 2023 fra LinkedIn: <https://dk.linkedin.com/in/larsfruergaard>
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2020). *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing*. New York: Springer.
- Kozinets, R. V. (2010). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. London: SAGE Publications, Ltd.

- Lambek, B. (27. oktober 2021). *Per Bank: »Jeg siger tingene, som de er - uanset budskabet«*. Hentet fra Lederstof.dk: <https://www.lederstof.dk/per-bank-jeg-siger-tingene-som-de-er-uanset-budskabet>
- Lederne - Danmarks største faglige organisation for ledere. (u.d.). *Om Lederne*. Hentet 2. maj 2023 fra Lederne.dk: <https://www.lederne.dk/om-lederne>
- Lederne. (u.d.). *Oversigt*. Hentet 2. maj 2023 fra LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/ledernes-hovedorganisation/about/>
- Lundholt, M. W., & Hansen, et al, P. K. (2019). *Kommunikationsmodeller* (1. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Miyawaki, K. (2018). Rhetoric, Aristotle's: Ethos. (M. Allen, Red.) *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*.
- Nanton, N., & Dicks, J. (2015). Purpose and Power of the CEO Brand. I M. Fetscherin, et al., *CEO branding: Theory and Practice* (s. 21-30). New York: Routledge.
- Neergaard, H. (2007). *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser* (2. udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Nordskilde, H. (21. december 2022). *Carsten Egeriis har fundet sin egen opskrift på at genoprette tilliden til Danske Bank*. Hentet fra Lederstof.dk: <https://www.lederstof.dk/carsten-egeriis-har-fundet-sin-egen-opskrift>
- Novo Nordisk. (u.d.). *Om os - Hvem vi er*. Hentet 8. april 2023 fra Novo Nordisk: <https://www.novonordisk.dk/about/who-we-are.html>
- Pedersen, S. F. (7. november 2017). *Dansk Supermarked-boss efter Mærsk-exit: Det er en festdag*. Hentet fra Berlingske: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/dansk-supermarked-boss-efter-maersk-exit-det-er-en-festdag>
- Peters, T. (31. August 1997). *Fast Company*. Hentet fra The Brand Called You: <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
- Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2018). *Den Gode Opgave* (5. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Roccamore. (u.d.). *Vores historie*. Hentet 8. april 2023 fra roccamore.dk: <https://www.roccamore.com/pages/comfort-handmade-in-italy>
- Rosenberger, B. (2015). CEO Brand Development - The Role of Executive Brand Motivation. I M. Fetscherin, et al, *CEO branding: Theory and Practice* (s. 31-50). New York: Routledge.
- Salling Group. (u.d.). *Velkommen til Salling Group*. Hentet 8. April 2023 fra Salling Group: <https://sallinggroup.com/>
- Salling Group. (u.d.). *Værdier*. Hentet 18. maj 2023 fra Salling Group: <https://sallinggroup.com/om-os/formaal/vaerdier>
- Scheidt, S., Gelhard, C., Strotzer, J., & Henseler, J. (2018). In for a penny, in for a pound? Exploring mutual endorsement effects between celebrity CEOs and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*(27, 2), s. 203–220. Hentet 10. April 2023
- Schmidt, F. A. (u.d.). *Frederikke Antonie Schmidt*. Hentet 20. Marts 2023 fra LinkedIn: <https://dk.linkedin.com/in/frederikke-antonie-schmidt>



- Seale, C. (2018). *Researching Society and Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Sepstrup, P., & Øe, P. F. (2010). *Tilrettelæggelse af information: Kommunikations- og kampagneplanlægning* (4. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Sohn, Y., & Lariscy, R. W. (2015). Competent or Ethical? Impact of CEO Characteristics on Corporate Reputation. I M. Fetscherin, et al, *CEO Branding: Theory and Practice* (s. 155-176). New York: Routledge.
- Thomsen, U. H. (19. november 2020). »Jeg er aldrig blevet skuffet over, hvad folk kan«. Hentet fra Lederstof.dk: <https://www.lederstof.dk/aarets-leder-2020-jeg-er-aldrig-blevet-skuffet-over-hvad-folk-kan>
- Thomsen, U. H. (17. november 2021). *Lars Fruergaard spørger altid folk, hvor de kommer fra*. Hentet fra Lederstof.dk: <https://www.lederstof.dk/lars-fruergaard-spoerger-altid-folk-hvor-de-kommer-fra>
- Tsai, W.-H., & Men, L. R. (2017). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New Media & Society, Vol. 19(11)*, s. 1848–1867. Hentet 6. Marts 2023
- van Dijck, J. (2013). 'You have one identity': Performing the Self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society, 35(2)*, s. 199–215. Hentet 16. April 2023
- Vidgen, R., Sims, J. M., & Powell, P. (2013). Do CEO bloggers build community? *Journal of Communication Management, Vol. 17 No. 4*, s. 364-385.
- Vorre, N. (18. april 2023). *Dansk supermarkeds-konge får kæmpe job i Canada: »Det er et eventyr, jeg ikke kunne sige nej til«*. Hentet fra Berlingske: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/dansk-supermarkeds-konge-faar-kaempe-job-i-canada-det-er-et-eventyr>
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research - Design and Methods*. London: SAGE.