



Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2011
Handledare: Sara von Platen
Examinator: Johan Vaide

Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Är du framgångsfaktorn i ditt ledarskap?

En kvalitativ studie om hur det personliga varumärket används i kommunikativt ledarskap

HANNA CANDELL
EMMA LINDGREN

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Sammanfattning

De förr hierarkiska organisationsstrukturerna är idag mer horisontella. Detta har medfört att den interna kommunikationen har blivit viktigare men samtidigt mer komplex då den förutsätts vara mer personlig och mindre formell. I takt med denna utveckling ställer också organisationerna högre krav på ledarnas kommunikativa förmåga och forskarna understryker vikten av ett kommunikativt ledarskap. Det kommunikativa ledarskapet avspeglar också ledarens personlighet och det personliga varumärket anses vara en del av framgångsfaktorn för ett lyckat ledarskap. När ledarskapet blir mer personligt blir också gränsen hårfin mellan vad som är privat, personligt och vad som tillhör yrkesrollen, samtidigt som ledaren som individ sätter prägel på organisationens grundläggande värderingar. Vi har med hjälp av tio kvalitativa intervjuer undersökt hur chefer inom kommunal sektor arbetar med kommunikativt ledarskap och hur det personliga varumärket kommer till uttryck i deras arbete. Vår teoretiska referensram utgick från befintlig litteratur och artiklar som berör ämnesområdena varumärke, ledarskap, kommunikation och personliga varumärkesstrategier. I analysen ställde vi empirin i förhållanden till teorin och kunde dra slutsatsen att kommunikationen spelar en stor roll i kommunala chefers ledarskap och att flera chefer arbetar aktivt med att låta sitt personliga varumärke reflekteras ut i organisationen. I vissa fall la till och med ledarens värderingar också grunden för hela organisationen.

Nyckelord: Kommunikativt ledarskap, varumärke, personligt varumärke, identitet, image

Antal tecken inklusive mellanslag: 123 160

Abstract

The former hierarchical organization structures has today developed into flat organizations, which researchers mean rely more on communicative leadership. The communication is also more personal and less formal which result in that personal qualities, features and characteristics reflect the leadership. In addition, the leader's personal brand plays a bigger part when the communicative leadership has the mission to inspire co-workers and provoke future visions by using management by objectives. On the other hand, by inserting the personal brand into the communicative leadership the difficulty is to separate what is personal, private or part of the leadership role. Our thesis has a qualitative approach and aims to study how leaders in the municipal sector uses communication in their leadership, and to which extent their personal brand is a leadership tool for successful communication. Our theoretical framework is collected from literature and articles which focus on branding, leadership, communication and personal branding. In our analysis we unite our theories with empirism and the results confirm that communication does play a big part in the municipal leadership and that several leaders significantly use their personal brand to reflect the organization. In some cases the leaders' elementary values also founded the organizations fundamental values.

Keywords: Communicative leadership, brand, personal branding, identity, image

Innehållsförteckning

Inledning	6
Bakgrund till studien	6
Problembeskrivning.....	6
Syfte och frågeställning	8
Syfte.....	8
Frågeställningar	8
Avgränsning	8
Teori och tidigare forskning	9
Val av teorier	9
Begreppsdefinitioner.....	9
Chefskap och ledarskap	9
Organisationernas utveckling.....	9
Från chef till ledare.....	10
Kommunikativt ledarskap.....	12
Vad kännetecknar ett kommunikativt ledarskap?	12
Personlig kommunikation skapar mindre formella ledare	13
Management by walking around	14
Vem ansvarar för den interna kommunikationen?	14
Image- och identitetsskapande i organisationer	15
Ett komplext uppdrag.....	16
Det personliga varumärket som en del i det kommunikativa ledarskapet	17
Bakgrund till varumärkesbegreppet.....	17
Hur uppkom det personliga varumärket?.....	18
...men vad är då ett personligt varumärke?	19
Behovet av det personliga varumärket	20
Eventuella risker med ett starkt personligt varumärke	21
Sammanfattning av teoriavsnittet.....	22
Metod	23
Metodologiska utgångspunkter	23
Kvalitativ forskningsmetodik.....	23
Metodval	23
Tillvägagångssätt.....	24
Urval och perspektiv	24
Presentation av organisation och respondenter	24
Helsingborgs stad består av följande förvaltningar och kommunala bolag:	25

Genomförande av intervjuer	25
Metoddiskussion.....	26
Trovärdighet; validitet i forskarrollen	26
Etiska överväganden.....	27
Metodkritik.....	27
Bearbetning av empiri - analysmetod	28
Analys & empiri	29
Auktoritärt chefskap blir kommunikativt ledarskap	29
Idealen förändras	29
Vad gör en chef till ledare?	30
Kommunikativt ledarskap i praktiken	32
Betydelsen av att kommunicera	32
Nya spelregler för det kommunikativa ledarskapet.....	34
Management by walking or screening – vilka kanaler är mest effektiva?.....	36
Att utnyttja den hierarkiska organisationsstrukturen i kommunikationen	38
Det personliga varumärket som en del av det kommunikativa ledarskapet	40
Bakgrund till varumärkesbegreppet.....	40
Vad innebär det personliga varumärket?	42
Ledarens värderingar och personliga varumärke reflekteras i organisationen	43
Strategiskt eller omedvetet - för alla gör det!.....	44
Sammanfattning av analys och empiri.....	47
Diskussion och slutsatser.....	49
Återkoppling till syftet.....	49
Resultat och avslutande diskussion	49
Referenser.....	52
Bilagor.....	54
Bilaga 1 - Frågeguide	54
Bilaga 2 - Organisationsskiss Helsingborgs stad	56
Figurförteckning	
Figur 1: En organisations varumärke (Percy, 2008), Sidan 18	

Inledning

I vårt inledande avsnitt kommer vi att redogöra för den problemdiskussion som ligger till grund för vår studie. Vidare kommer vi att redogöra för studiens syfte, de frågeställningar vi vill besvara samt vilka avgränsningar vi har valt att göra.

Bakgrund till studien

Problembeskrivning

Personliga varumärken är något alla bär med sig, vissa mer medvetna om det än andra. I flera branscher, såsom inom idrottsvärlden och nöjesindustrin, är det personliga varumärket nödvändigt för en lång och framgångsrik karriär. Inom den privata företagsvärlden finns också flera exempel på ledare som är starkt förknippade med organisationens varumärke, vissa av dem arbetar mer strategiskt än andra (Werner Runebjörk, 2006). Sandin och Frykman (2010) är övertygade om att det personliga varumärket är biljetten in i framtidens organisationer och för att trygga sin arbetsposition bör individen vara tydlig i vad denne står för och är duktig på. Werner Runebjörk (2006) menar också att arbetet med personligt varumärke i organisationer är viktigt och något som ligger i tiden.

För att förklara uppkomsten av det personliga varumärket måste vi blicka tillbaka på de senaste 40 åren. Organisationsstrukturerna har förändrats och gått från att vara hierarkiska till mer horisontella, vilket har resulterat i att bland annat kommunikationen spelar en större roll (Hamrefors, 2009). De horisontella organisationerna har lett till en förändrad syn på chefskap kontra ledarskap och ökade också ledarens roll som en kommunikativ individ. Ledarrollen i de nya organisationerna definieras bland annat som coachande, visionär och inspirerande (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).

Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver ledarskapet som identitets-skapande och menar att skillnaden mellan chef och ledare är att chefen gör saker rätt, medan ledaren gör rätt saker. Även Mossboda, Petersson och Rönnholm (2006) identifierar skillnaden och skriver att chefskapet tilldelas uppifrån medan ledarskapet kommer underifrån eftersom det uppfattas av medarbetarna. Lundberg och Henrysson Eidvall (2010) kopplar detta till personligt varumärke då de menar att ledarskapet i dagens organisationer kräver att chefen är personlig, dock inte privat, i sin kommunikation med

medarbetarna. De menar att det är en förutsättning för att medarbetarna ska kunna ta ställning till om de vill följa ledaren.

Individualiseringen av människorna i organisationer skapar ett behov av att varje chef och medarbetare bör skilja sig ur mängden för att synas. Enligt Lair, Sullivan och Cheney (2005) var det någonstans här behovet av personliga varumärken kom till. Samtidigt riktar de kritik mot denna individualisering och menar att det medför en lägre trygghet bland medarbetare eftersom de både måste leverera resultat direkt knutna till verksamheten och även inneha ett starkt personligt varumärke för att nå självförverkligande genom karriär. Samtidigt kräver de värdeskapande organisationerna allt mer kommunikativa ledare, vilket enligt Simonsson (2005), skapar ett mer informellt och personligt förhållande mellan chef och medarbetare.

Den relationsskapande och kommunikativa ledaren förutsätter också att ledarskapet i många fall måste utgå från ledarens personlighet. För att anses trovärdig och genuin krävs att ledarens värderingar avspeglas i organisationen och vice versa. Lair m.fl. (2005) menar samtidigt att sociala värderingar har liten betydelse om de inte paketeras på rätt sätt – något som förutsätter en kommunikativ ledare med ett starkt och tydligt personligt varumärke.

Falkheimer och Heide (2007) understryker vikten av ledarens synlighet internt och benämner det bland annat som *management by walking around*. Samtidigt skriver Simonsson (2005) att ledarskapsforskningen fått kritik för att vara alltför individfokuserad men menar parallellt att det är chefens individuella personlighet som påverkar dennes kommunikativa förmåga. Lair m.fl. (2005) menar också att alltför starka personliga varumärken kan leda till en alltför individualiserad organisation.

Då kommunikationen blir viktigare i ledarrollen har det lett till att den enkelriktade informationen har ersatts med dialog, vilket ställer högre krav på chefernas kommunikationsförmåga. Relationen mellan chef och medarbetare, menar Simonsson (2005), har också blivit mer informell och personlig vilket resulterat i att medarbetarna har ett behov av en mer kommunikativ och synlig ledare. Samtidigt, skriver Simonsson (2005), har denna utveckling bidragit till att göra organisationskommunikationen mer komplex.

Ahltopp (1998) tror att dialogen är det viktigaste ledarverktyget när chefen blir mindre formell och skriver att denna informella relation kräver ett kommunikativt ledarskap. Trots att även medarbetarna har ett ansvar i dialogen menar Hamrefors (2009) att ledarens ansvar, som individ, är att skapa förutsättningar för en kommunikativ organisation.

Inom kommunal verksamhet finns det dock en avsaknad av forskning som berör ämnesområdena kommunikativt ledarskap kombinerat med personligt varumärke. I avhandlingen *Kommunalt ledarskap* skriver Blom (1994) att många förvaltningschefer knappt utövar någon arbetsledning över huvuddelen av sina anställda utan avgränsar arbetsledningen till en mindre krets, resten av ledarskapet är mer abstrakt som att till exempel dagligen finnas till hands och delegera arbetsuppgifter till avdelningscheferna. Blom (1994) benämner några av chefernas uppgifter till att bland annat fungera som ”bollplank” samt sprida information, vilket förutsätter en god kommu-

nikativ förmåga. Samtidigt skriver hon att medarbetarna inom kommunal sektor efterfrågar vissa personliga egenskaper, såsom trovärdig, driftig och kreativ av sina ledare.

Vi har identifierat en kunskapslucka gällande kopplingen mellan det kommunikativa ledarskapet och det personliga varumärket samt en brist i forskning av kommunikativt ledarskap inom offentlig förvaltning. Då kommunikationen spelar en större roll i dagens organisationer och det personliga varumärket får en större betydelse i ledarskapet blir det därför högst aktuellt att undersöka vad det innebär att använda det personliga varumärket i ett kommunikativt ledarskap.

Syfte och frågeställning

Syfte

Studiens övergripande syfte är att undersöka och problematisera relationen mellan ett kommunikativt ledarskap och det personliga varumärket. Genom att skapa en förståelse för hur det kommunikativa ledarskapet kommer till uttryck internt vill vi bidra med kunskap om hur ledare inom offentlig sektor använder kommunikationen för att låta sitt personliga varumärke reflekteras ut i organisationen. Slutligen har vi också för avsikt att utforska i vilken utsträckning det personliga varumärket används som ett strategiskt kommunikationsverktyg i ledarskapet.

Frågeställningar

- Hur arbetar chefer inom kommunal verksamhet med kommunikativt ledarskap?
- I vilken utsträckning kommer det personliga varumärket till uttryck internt och vad får detta för betydelse för det kommunikativa ledarskapet?

Avgränsning

Vår forskning utgår från ett internt ledarperspektiv där vi undersöker hur chefer inom Helsingborgs stad arbetar med kommunikativt ledarskap och sitt personliga varumärke. Ett medarbetarperspektiv har med andra ord inte tagits i beaktning. Trots att det inom kommunal verksamhet finns ett delat ledarskap har vi också valt att helt bortse från den politiska maktfaktorn.

Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt presenterar vi det teoretiska ramverk som har legat till grund för insamling av vårt empiriska material samt analys.

Val av teorier

För att förstå huvuddragen i det kommunikativa ledarskapet valde vi först att studera hur litteraturen jämför och skiljer på begreppen chefskap och ledarskap. Teoriavsnittet redogör även för det personliga varumärket och hur det kan kopplas till arbetet med kommunikation i ledarskapet. Det personliga varumärket är ett relativt nytt begrepp och vi har därför även valt att redogöra för uppkomsten av varumärken för att skapa en gemensam utgångspunkt.

Vi ser de valda teorierna som ett väl fungerande ramverk för att kunna diskutera och besvara de uppställda frågeställningarna. En insikt i skillnaden mellan ledarskap och chefskap krävs för att förstå hur det kommunikativa ledarskapet fungerar. Grunderna i det kommunikativa ledarskapet förutsätter att ledaren blir tydligare i vilka värderingar och egenskaper man föredrar. Det resonemanget kopplar tydligt ihop teorierna med det senare forskningsområdet för personligt varumärke.

Begreppsdefinitioner

Vi har valt att direkt översätta personal brand till personligt varumärke för att konsekvent använda samma språk och begrepp genom hela studien.

Chefskap och ledarskap

Organisationernas utveckling

Ahltorp (1998) redogör för chefskapets utveckling till ledarskap under de senaste fyrtio åren. På 70-talet började det auktoritära chefskapet ifrågasättas och under 80-talet drevs man istället av högkonjunkturen och affärsmässighet präglade istället ledarskapet. Detta raserades under 90-talets ekonomiska lågkonjunktur och fokus hamnade på humankapitalet och människorna i organisationerna. Relationsskapande utifrån personalen som individer blev numera viktigt. Ahltorp (1998) avslutar med att redogöra för att 2000-talets allt mer horisontella organisationer kommer att kräva bland annat följande framgångsfaktorer: genuin förståelse och intresse för människor, god

kommunikationsförmåga, positiva värderingar, engagemang genom att vara en eldsjäl och trovärdighet genom att leva som man lär. Eriksen (1998) menar att ledarskap numera ses som en egen profession där chefen inte längre ska vara den som är bäst på det verksamheten tillverkar utan ska istället fokusera på ledarkunskaper. Sveningsson och Alvesson (2010) menar också att i takt med att organisationerna utvecklats, har chefskapet kommit att bli en av alla uppgifter som tillskrivs en ledare. De beskriver chefens roll som att administrera och kontrollera, vilket nu endast är en liten del av ledarens uppgifter. Simonsson (2005) menar att dagens organisationer beskrivs utifrån processer, team och nätverk. Detta har lett till att vertikala byråkratier har blivit horisontella organisationer. Simonsson (2005) identifierar även nya krav på ledarskapet som kommunikativ, stödjande, coachande och visionär.

Från chef till ledare

Blom (1994) har i sin studie om kommunalt chefskap kommit fram till att medarbetarna ser de personliga egenskaperna som avgörande för huruvida chefen uppfattas som en ledare:

Underordnade i Örebro framhåller att personliga egenskaper är mer betydelsefulla för chefens möjligheter att bli ledare än den formella kompetensen (...) Det är svårt att utbilda sig till ledare. Det avgörande är om man har en personlig läggning för det. (Blom, 1994, s. 146)

Mossboda, Petersson och Rönnholm (2006) identifierar skillnaden mellan chefskap och ledarskap i sin bok *Chefens checklistor*. De menar att chefskapet är en roll som tilldelas uppifrån, medan ledarskap upplevs av medarbetarna och kommer således underifrån. Sveningsson och Alvesson (2010) anser att ledarskapet kräver ett större engagemang än chefskapet; för att vinna förtroende måste ledaren ta reda på vad medarbetarna känner, tycker och tänker, vilket ställer krav på den kommunikativa förmågan. Samtidigt menar de att det inte går att urskilja renodlade ledare från chefer utan att det idag, mest troligen förekommer kombinationer av de olika egenskaperna. Mossboda m.fl. (2006) fortsätter sin definition av chef- och ledarskap med att förklara att chefskapet innehar du så länge du har förtroende av ledningen, ledarskapet kan däremot gå förlorat till så kallade informella ledare om du exempelvis misslyckas med att vara en god kommunikatör. Holmberg (2003) skriver att ledarskapet alltid är personbundet medan chefskapet är positionsbundet – ledarskapet måste man som person förtjäna medan positionen som chef enklare bibehålls. Hon menar att forskning visar att det inte finns en speciell ledarpersonlighet men att det är individens personlighet som avgör hur den blir som ledare. De personliga egenskaperna svarar därmed olika bra mot tidens specifika krav. Exempelvis kräver stora förändringar en visionär medan ekonomiska kriser kräver någon som kan hushålla med resurser.

Även Blom (1994) redovisar i sin avhandling att de flesta underordnade är mer eller mindre överens om att det finns vissa faktorer, däribland trovärdig, kreativ, driftig och framsynt, som är viktiga egenskaper knutna till chefen. De vill också att chefen bland annat ska ha integritet, samarbetsförmåga samt initiativ- och beslutsförmåga. Blom (1994) knyter an dessa resultat till teorier som tar upp personcentrerad ledarskapsforskning beträffande lämpliga egenskaper för en ledare. Hon fortsätter med att beskriva att resultaten från hennes forskning visar att chefer har större möjlighet att uppfattas som ledare om de anses trovärdiga av de underordnade.

Även Sveningsson och Alvesson (2010) ställer sig frågan om det är vem man är som är avgörande för om man är ledare. De menar att det, trots stora ansträngningar, inte går att finna vilka egenskaper som är centrala för ledare. De är dock överens om att följarskap är en förutsättning för ledarskap – något Lundberg och Henrysson Eidvall (2010) också fastslår och anser att det finns vissa kriterier en ledare måste inneha för att kunna leda en organisation och dess medlemmar. Kriterierna är att kunna vara utåtriktad, arbeta målinriktat samt vara en problemlösare. Ledaren behöver inte vara bäst i samtliga kategorier men bör ha ett visst mått av varje för att lyckas.

Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver också ledarskapet som identitetsskapande. De menar att identiteten handlar om hur människor definierar sig själva i förhållande till andra grupper och individer. De skriver även att idealen för chef- och ledarskapet ständigt förändras; ena stunden bör den karismatiska ledaren styra organisationen, sedan kommer idén om att chefen inte bör sättas i centrum utan fungera som stöd, rådgivare och bollplank, varpå idén att se chefen som coach upplevs som alltför mesigt och idealet för den effektiva ledaren blir istället en rak, tydlig och kravställande organisationsstyrning.

Ahltorp (1998) försöker skapa en bild av vad det framtida ledarskapet innebär genom att förklara att den kommande generationen ställer nya krav på sin arbetssituation och därmed även på ledarskapet. Medarbetarna kommer inte att ställa upp på de hårda krav och villkor som tidigare gällde för att göra karriär utan vill istället kunna kombinera arbete med fritid och familj. På arbetsplatsen tror Ahltorp (1998) att den personliga utvecklingen sätts i första rummet och att man vill testa på nya saker. Och utvecklingen, menar hon, ska ske snabbt. Att behålla kreativa unga medarbetare kommer därför kräva mer av ledarskapet och att ledaren kanske behöver ändra inställning till hur man ser på den ideala medarbetaren. Att arbeta mer effektivt kanske innebär färre antal arbetstimmar jämfört med idag – att ledaren är lyhörd och kommunicerar med medarbetarna är en annan förutsättning.

Det går i litteraturen att urskilja en skillnad i definitionen av ledarskap och chefskap. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver skillnaden mellan ledaren och chefen som att chefen gör saker rätt medan ledaren gör rätt saker. Detta är ett sätt att åtskilja de två olika begreppen och kanske något som på ett övergripande sätt illustrerar det litteraturen visar. Vad som verkar vara liktydigt genom teorierna är att ledarens viktigaste verktyg är kommu-

nikation, medan chefen inte har ett lika stort behov av att föra en dialog utan klarar sig bra på att informera utan att efterfråga återkoppling.

Hamrefors (2009) beskriver förutsättningarna för ledarskapet i en horisontell processkommunikation som svåra i och med risken att de olika funktionerna ska konkurrera:

För att undvika dessa fällor, och istället bädda för att de olika funktionerna skall samverka på bästa sätt helhetsmässigt, bör det kommunikativa ledarskapet aktivt verka för att kunskap och perspektiv byts mellan funktioner, samt att verksamhetens centrala idé genomsyrar de olika funktionernas processer. (Hamrefors, 2009, s. 136)

Hamrefors (2009) menar att det är kommunikationen som har uppgiften att bli den katalyserande faktorn som får denna typ av komplexa nätverksorganisationer att fungera. Han menar vidare att det är ledarens ansvar att organisationen ska fungera, varav kommunikationen blir ett ledningsansvar.

Kommunikativt ledarskap

Vad kännetecknar ett kommunikativt ledarskap?

(...) ledarskapet måste arbeta med att utveckla den kommunikativa förmågan, samt ta ansvar för att utveckla hela organisationens kommunikativa förmåga. Ett kommunikativt ledarskap är alltså inriktat på att skapa en kommunikativ organisation som fungerar effektivt i det värdeskapande nätverket (...) (Hamrefors, 2009, s. 114)

Mossboda m.fl. (2006) beskriver den kommunikativa ledaren som den som inte pratar mest utan som kan hålla en god balans mellan att både ta emot och sända budskap. Falkheimer och Heide (2007) menar att det kommunikativa ledarskapet består av att kunna anpassa budskapen efter mottagaren och därefter lägga fram budskapen på ett engagerande sätt. De menar även att den kommunikativa ledaren är duktig på att sortera informationen och tolka det så att det som är relevant för mottagaren lyfts fram.

Även Hamrefors (2009) menar att förmågan att leda utgår från förmågan att kommunicera utifrån befintlig kontext. Han identifierar att det kommunikativa ledarskapets vikt har ökat i takt med samhällsförändringen i stort – från hierarkiska organisationer till värdeskapande nätverk. Tidigare organisationsformer har njöt sig med en retorisk enkelriktad kommunikation medan det idag fokuseras mer på värdeskapande dialoger. Eriksen (1998) likställer kommunikativt ledarskap med strategiskt ledarskap då han menar att kommunikationen är ett strategiskt medel för att nå uppsatta mål i en målstyrd verksamhet.

Trots att synen på kommunikation har förändrats de senaste åren finns det fortfarande organisationer som utgår från transmissionsmodellen och ser information som något som endast skickas ut i en organisation (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Vikten av att föra en dialog via en symmet-

risk tvåvägsmodell blir tydligare i dagens organisationer och ställer kravet att organisationsmedlemmar på samtliga nivåer både lyssnar och tolkar information innan de svarar (Falkheimer & Heide, 2007). Heide m.fl. (2005) menar att det endast är genom kommunikation som en ledare kan skapa gemensamma uppfattningar, idéer och värderingar vilket innebär att kommunikationen är en viktig grundsten i värdeskapande organisationer.

Dalfelt (2005) identifierar tre olika sätt att förhålla sig till intern kommunikation; planerad kommunikation, personlig kommunikation samt symbolisk kommunikation. Den planerade kommunikationen syftar till att rikta organisationens fokus på specifika frågor. Den planerade kommunikationen redogör för ”vad som ska informeras om, när det ska göras, hur det ska göras, av vem och varför” (Dalfelt, 2005, s. 165). Den personliga kommunikationen syftar till att skapa ett sammanhang och genom att möta de som berörs av informationen, främst vid förändringar, kan man möta frågor och på ett enkelt sätt reda ut otydligheter. Den symboliska kommunikationen syftar till att fånga medarbetarnas uppmärksamhet genom oförutsägbara handlingar. Här görs orden om till handling och man agerar utifrån det som ska kommuniceras.

Personlig kommunikation skapar mindre formella ledare

Simonsson (2005) skriver i boken *Kommunikation och Organisation* att en chef ägnar ca 80 % av sin arbetsdag till att kommunicera med sina medarbetare. Hon identifierar även att kommunikation alltid har varit en del av ledarskapet men att den i dagens samhälle har förändrats till att bli både viktigare och samtidigt mer komplex. Svårigheten kan exempelvis bero på att allt plattare organisationer oftast innebär större avdelningar med mer personal, vilket försvårar kommunikationen. I den vertikala byråkratin var kommunikationen enkelriktad och formell och utgick främst från information om specifika arbetsuppgifter. Eriksen (1998) menar att en ledare som drivs av kommunikation samtidigt måste vara beredd på en större öppenhet. För att visa att man vill föra en dialog måste ledaren vara mottaglig för medarbetarnas inverkan och tillgodose deras åsikter.

Ahlthrop (1998) ser dialogen som ett av de viktigaste ledarverktygen och att en öppen kommunikation bidrar till mindre formella ledare. Även Simonsson (2005) beskriver att relationen mellan chef och medarbetare har blivit mer personlig och informell i dagens organisationer samtidigt som kommunikationen mellan medarbetare har vuxit och blivit allt viktigare. Ahlthrop (1998) tror dock att en mer informell relation är vad som krävs i ett kommunikativt ledarskap. Hon menar att genom exempelvis humor och förmågan att kunna skratta åt sig själv inte behöver betyda förlorad prestige utan att chefen istället upplevs mer delaktig i den dagliga kommunikationen mellan medarbetarna. Samtidigt menar Falkheimer och Heide (2007) att den informella kommunikationen är störst, volymmässigt, i en organisation vilket betyder att ledaren måste vara öppen och mindre formell för att kunna vara kommunikativ i alla delar av en organisation.

Management by walking around

Falkheimer och Heide (2007) skriver i boken *Strategisk kommunikation om management by walking around* som ett kommunikationsverktyg för högt uppsatta ledare. Genom att röra sig ute i organisationen och prata med medarbetarna visar ledaren att det finns en genuin vilja att kommunicera, lyssna och föra en dialog. Mossboda m.fl. (2006) menar att öppenheten och tillgängligheten är en utveckling av att chefen inte bara ska synas i organisationen utan att medarbetarna även ska känna att chefens dörr alltid är öppen. För att klara av att leva upp till det är det viktigt att vara tydlig med att det går att vara tillgänglig även om man inte alltid är på plats. Vidare redogör Falkheimer och Heide (2007) för det motsatta, *management by screening around*, där ledaren istället kommunicerar via exempelvis e-post och hemsida. Författarna menar dock att genom att synas i organisationen går det som ledare att leva upp till uttrycket *walk the talk* som innebär att leva det man lär och står för som ledare.

Vem ansvarar för den interna kommunikationen?

Att chefer behöver en gedigen utbildning i kommunikationsfrågor är en självklarhet. Den utbildningen brister i många organisationer, visar flera olika undersökningar. Om cheferna får en större förståelse för kommunikationsprocessers komplexitet och vet hur meningsskapande processer går till får de större möjligheter att kunna utöva ett kommunikativt ledarskap. (Johansson, 2005, s. 130)

Citatet visar att det kommunikativa ledarskapet ställer krav på individens utbildning och blir en förutsättning för skapandet av kommunikativa organisationer. Simonsson (2005) menar att det kommunikativa ledarskapet även ställer krav på att organisationen mäter och värdesätter mjuka värden som trivsel och kommunikation; annars finns risken att det bortprioriteras. Falkheimer och Heide (2007) menar att den interna kommunikationen består av tre olika byggstenar; hierarkisk kommunikation, mediekommunikation samt informell kommunikation. Den informella kommunikationen förklaras som det som sker överallt i organisationen, mellan medarbetare, på lunchen och i korridorerna. Den mediala kommunikationen är den information som transporteras genom en kanal såsom e-post eller via intranätet. Den hierarkiska kommunikationen är ett ledningsverktyg som följer organisationens struktur och kan framstå som långsam då den ibland kan fastna på olika nivåer. Idag är det viktigt med feedback och att invänta respons från medarbetarna längst ut i leden, vilket också är tidskrävande. Den hierarkiska kommunikationen ställer därmed krav på att ledarna besitter en kommunikativ kompetens (Falkheimer & Heide, 2007).

Definitioner av det kommunikativa ledarskapet fokuserar främst på den interna kommunikationen. Hamrefors (2009) menar att ledarens kommunikativa ansvar är att skapa förutsättningar för en kommunicerande organisation, vilket innebär att en del av det kommunikativa ansvaret även är medarbetarnas. Ledarens ansvar är dock att skapa kommunikativa situationer

och förutsättningar i organisationen. Även Strid (1999) menar att chefer måste förstå vikten av en fungerande internkommunikation då dessa fungerar som "grindvakter" mellan en organisations olika delar. Detta är enligt Falkheimer och Heide (2007) extra tydligt när det gäller negativ information, där chefer ibland håller på informationen onödigt länge för att de känner ett obehag för att berätta. Cheferna väljer sedan att kanske framföra informationen via digitala medier, modifiera budskapet alternativt delegera ansvaret, vilket kan leda till ett minskat förtroende hos mottagarna.

En brist från ledningsnivå är också att det finns en övertro på skriftlig information då det lätt glöms bort att det ska läsas och tolkas av en mängd olika mottagare. Samtidigt går det inte heller att få återkoppling och respons och bör därför endast ses som ett komplement till muntlig information (Strid, 1999). Simonsson (2005) menar att med dagens informationsteknik behöver chefen inte vara avsändare till all information om organisationen i stort utan har istället tre huvuduppgifter gällande kommunikation; sälla och sortera, förädla och förklara samt initiera och skapa förutsättning för dialog.

Ledaren i en offentlig verksamhet har ytterligare en aspekt att ta hänsyn till då de lyder under tryckfrihetsförordningen (Petersson, 2007). Det är en av Sveriges grundlagar och som bland annat omfattar offentlighetsprincipen och meddelarfriheten. Offentlighetsprincipen innebär att medborgare får ta del av allmänna handlingar hos myndigheter. Meddelarfriheten innebär att alla, inklusive offentliga tjänstemän, har rätt att utan repressalier lämna upplysningar till massmedia. Detta ställer också höga krav på att kommunikationen är planerad så att inte viktiga interna beslut blir offentliga innan personalen har fått ta del av dem.

Image- och identitetsskapande i organisationer

Holmberg och Wiman (2002) definierar begreppet identitet med latinets *idem* som betyder likhet och överensstämmelse. Identiteten, fortsätter författarna, är det man bär med sig vart man än är, i alla situationer, och gestaltas som något givet. Men, i ett förändrat samhälle som bland annat karakteriseras av mobilitet kan identiteten istället bli något som kan omformas, ändras och blir, snarare än är, det som förväntas av situationen (Holmberg & Wiman, 2002).

En förändrad företagsvärld har inneburit att organisationer arbetar mer med att skapa och upprätthålla sin identitet, som idag inte alltid är kopplad direkt till produkten eller tjänsten företaget erbjuder, utan till de värderingar och nyckelord företaget vill bli associerade med. Arbetet med att konstruera en organisationsidentitet är något som i allt större utsträckning attraherar ledare och marknadsförare idag. Detta för att skapa en igenkänningsfaktor och "igenkänningsbar superperson" (Holmberg & Wiman, 2002, s. 34).

Percy (2008) definierar ett företags identitet med de symboler som företaget använder sig av när det kommunicerar till människor, såsom företagsnamnet, logotyp, reklam eller slogans och sammanfattar begreppet med att identiteten ofta är det visuella – det konsumenterna kan se. Han menar att

ett företags värderingar istället tillhör begreppet image – de föreställningar människor förknippar med organisationen. Han belyser också att en image inte behöver vara densamme i allas ögon utan kan skilja sig åt från person till person i och med att människor har olika värderingar, prioriteringar och perception.

Enligt Percy (2008) är kommunikationen en betydande del i det som skiljer image och identitet. Identiteten styrs av sändaren, som i detta fall är företaget, medan imagen istället styrs mer av mottagaren. Han skriver att det är näst intill omöjligt att fullt ut kontrollera sin image men att den med rätt kommunikationsverktyg går att påverka och styra i större utsträckning. Störst chans till att kunna påverka företagets image nås genom att koordinera all kommunikation om organisationen, dess värderingar och varumärket för att sedan skapa en gemensam strategi som gäller i alla led. Framgångsfaktorn ligger i att minimera risken för att varumärket kan tolkas annat än på ett sätt, vilket uppnås av ständig omvärldsbevakning och förståelse för hur slutkunden resonerar, tänker och en vetskap om vad han eller hon vill ha (Percy, 2008).

Ledarens roll är att skapa en gemensam grund som sammanfattar värderingar och ger uttryck i ett ”kollektivt vi” (Holmberg & Wiman, 2002, s. 35). En viktig del i ledarskapet är också att förtydliga och utveckla organisationens identitet när det är otydligt vad företaget är och står för. Percy (2008) menar att ledarens roll kan ses som den som ska omvandla ett företags alla värderingar och mål till strategier som sedan ska kommuniceras. Ahltop (1998) menar att en ledare visar vägen genom att leva som man lär och agera utifrån de värderingar man vill ska prägla organisationen. Mossboda m.fl. (2006) definierar en ledares värderingar som det som styr deras vägval, något som man tror starkt på och som är djupt förankrat. Att agera mot sina personliga värderingar, menar författarna, ska inte kunna göras utan en stark känsla av obehag. Ahltop (1998) förklarar även hon att det är genom ledarens handlingar som dennes personliga värderingar kommer till uttryck; överrensstämmer inte dessa med organisationens värderingar riskerar man att medarbetarna tappar förtroendet för ledaren. Den ledare som i handling visar att han/hon tror på det organisationen står för, vinner också medarbetarnas respekt. Ahltop (1998) menar att ledarskapet legitimeras genom medarbetarnas respekt. Även Mossboda m.fl. (2006) ger rådet att ledaren tillsammans bör sätta sig med högsta ledningen för att omsätta en organisations värderingar och policys till handlingar om det ska accepteras bland medarbetarna.

Ett komplext uppdrag...

Utifrån teorierna kan vi dra slutsatsen att desto mer kommunikativa organisationerna blir desto mer komplext blir ledaruppdraget. Simonsson (2005) skriver att ledarskapsforskningen har fått kritik för att vara alltför fokuserad på individen men menar samtidigt att ”Naturligtvis har chefens individuella personlighet, inställning, förmåga och kunskap betydelse för hur han eller

hon kommunicerar med sina medarbetare” (Simonsson, 2005, s. 111). Hon menar att individen har betydelse men att även den omgivande kontexten är av största vikt, vilket leder till att även medarbetarna har en viktig ansvarsroll i en kommunikativ organisation. Kapitlet inleds med att redogöra för svårigheten i att se vilka egenskaper som måste innehas för att bli en duktig ledare.

Teorierna om kommunikativt ledarskap visar att man genom kommunikationen kan välja att framhäva de egenskaper man vill att medarbetarna ska förknippa med ledarrollen och kan således överföras till det Sandin och Frykman (2010) benämner som det personliga varumärket.

Det personliga varumärket som en del i det kommunikativa ledarskapet

Sandin och Frykman (2010) skriver i boken *DU – ett varumärke* att ”I USA räknas personal branding som nr 1 när det gäller karriärutveckling för chefer” (Sandin & Frykman, 2010, s. 78). De skriver att det är lika viktigt för arbetssökande som för högt uppsatta chefer, och menar precis som Werner Runebjörk (2006) att det är ett relativt nytt begrepp som kräver en grundläggande förståelse för bland annat varumärkes- och ledarskapsteorier.

Bakgrund till varumärkesbegreppet

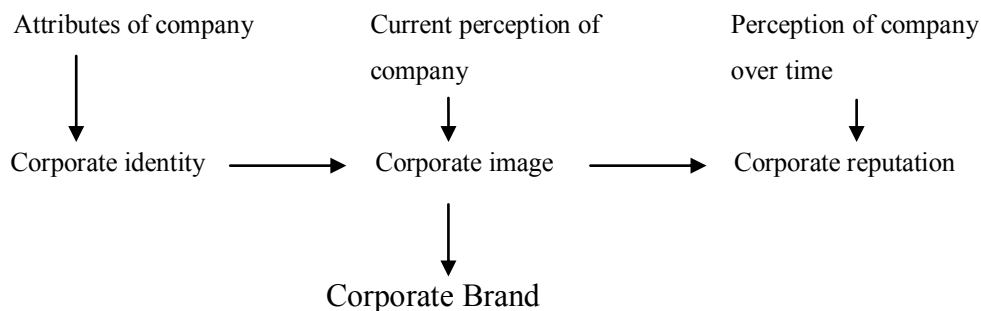
Begreppet varumärke är relativt nytt. Det är svårt att fastställa exakta årtal när varumärket föddes men den första typen av varumärke som finns bevisad är brännmärkningen av boskap som bland annat hittats på forntida egyptiska väggmålningar eller europeiska grottmålningar (Melin, 1999). En direkt översättning av ordet varumärke leder till engelskans ”brand” som härstammar från fornnordiskas ”brandr” och förknippas med att brännmärka. Melin (1999) menar att begreppet märkning kan härledas ända tillbaka i Bibelns skapelseberättelse:

Den kanske mest kända skildringen är då Kain efter att ha dödat sin bror Abel förvisas ur Edens lustgård och döms till evigt kringflackande liv. För att alla skulle känna igen Kain gav Gud honom ett märke i pannan. (Melin, 1999, s.21)

Författarna till artikeln *Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding* (2005) menar att begreppet varumärke, inom företagsvärlden, uppkom någon gång under mitten av 1900-talet då produktmarknadsföringen blev alltmer kundorienterad. De menar att företagen såg ett behov av att skapa identiteter, både för organisationen men även för produkten, för att konsumenterna skulle kunna särskilja de olika aktörerna som befann sig på samma marknad (Lair, Sullivan & Cheney, 2005). Holmberg och Wiman (2002) menar att det i en ekonomi skapas en osäkerhet när konsumenterna har ett överflöd av olika produkter men samtidigt en frihet att välja. Varumärken fyller här funktionen att navi-

gera och vägleda människan för att denne ska kunna fatta ett förnuftigt beslut. Varumärket ”(...) skapar tillit och förtroende – igenkännande. Vi behöver inte välja” (Holmberg & Wiman, 2002, s. 19).

Varumärken används idag flitigt i alla möjliga kommunikationskanaler; TV, tidningar, böcker och internet, bara för att nämna några exempel. Det är idag inte heller endast företag som arbetar aktivt med att skapa starka varumärken för deras organisationer och produkter utan varumärken symboliseras även i tjänster, i resmål och slutligen i personer (Lair m.fl., 2005). Enligt Percy (2008) reflekteras ett företags varumärke i vad företaget har för mening. Nyckelfaktorerna som utgör ett företags varumärke är bolagets identitet, image och rykte.



Figur1: Percy riktar denna modell till uppbyggnad av varumärken i företags- och organisationssammanhang. Modellen är dock en förenklad version av hur varumärken generellt byggs upp. (Percy, 2008, s. 66)

Elliott och Percy (2007) menar att varumärkesstrategier idag utvecklas för att skapa ett symboliskt värde i varumärket och att relationsskapandet är något som har blivit allt mer centralt. Man utgår från metaforer som *Brand-as-a-person* och *Brand-as-a-friend* för att skapa en relation mellan konsumenten och varumärket genom att tillföra mänskliga värden som väcker känslor och skapar därmed en lojalitet.

Hur uppkom det personliga varumärket?

Lair m.fl. (2005) menar att begreppet personligt varumärke uppstod någon gång på 1990-talet till följd av den ekonomiska krisen. Uppkomsten, menar författarna, har egentligen samma logiska förklaring som uppkomsten av andra varumärkesstrategier – det fanns ett behov av att inte endast vara en i mängden.

Under slutet av 1900-talet förändrades företagsvärlden i och med bland annat ett förändrat medielandskap, globalisering och ständigt förnyad teknik. Nya situationer krävde nya sätt att kommunicera - genom nya kanaler. Dessutom blev det ett skifte i ekonomin; offentlig sektor privatiserades, manskraft ersätts med teknologi och produktionskostnader minskade bland annat på grund av att man flyttade fabriker. Den industrialiserade organisationen blev mer kommunikativ vilket även gjorde den mer social (Lair m.fl., 2005).

Enligt Lair m.fl. (2005) förändrades också arbetsklimatet. Det blev vanligare att samma person bytte jobb flera gånger under sin livstid eller valde att exempelvis säsongsarbeta. Detta medförde inte bara en lägre trygghet utan i vissa fall även lägre lön och att den enskilde individen blev mindre synlig i organisationen. Om jobb inte garanterades, var varje enskild person tvungen att arbeta hårdare för att känna trygghet i sin arbetsroll och en säkerhet i att få behålla jobbet. Sandin och Frykman (2010) menar att en reaktion på det förändrade arbetsklimatet har inneburit att allt fler väljer att utbilda sig. Samtidigt har de sett en annan förändring och menar att man idag möter människor som har förlorat ett sökt jobb till någon mindre kvalificerad sökande.

Ovanstående faktorer menar Lair m.fl. (2005) kan vara den bidragande orsaken till varför arbetare kände ett större behov av att synas i organisationen och stå ut ur mängden – skapade man sig en image av att vara duktig höjdes chanserna för att få vara kvar i företaget. Författarna menar att det var här det personliga varumärkstänket myntades. Sandin och Frykman (2010) drar samma slutsats och menar att individens personlighet och sätt att framföra sig själv är kanske också orsaken till varför vissa blir tillsatta en tjänst trots att de konkurrerar mot människor med både bättre utbildning och längre erfarenhet.

...men vad är då ett personligt varumärke?

”Personligt varumärke är ett nytt och trendigt begrepp, men det har väldigt stora likheter med den klassiska retorikens ethos. Enklast kan vi definiera ett personligt varumärke som ett namn och värden som förknippas med det” (Werner Runebjörk, 2006, s. 79). Personliga varumärken kan användas inom två olika kategorier med olika syften (Werner Runebjörk, 2006). Antingen kan ett starkt personligt varumärke marknadsföra produkter genom innehavarens karaktär. Här exemplifieras Efva Attling och Björn Borg som har överfört sina egenskaper i de produkter som säljs i deras namn. Den andra kategorin, vilken vi valt att fördjupa oss i, innebär att ledarens personliga varumärke och karaktär marknadsför organisationen. Här menar Werner Runebjörk (2006) att Ingvar Kamprad och Carl-Henrik Svanberg är tydliga exempel på företagsledare som är starkt förknippade med deras organisation. I mindre organisationer blir detta tydligast ur ett internt perspektiv.

Sandin och Frykman (2010) menar att man bör vara medveten om hur omgivningen uppfattar en som person. Detta eftersom att vare sig en individ vill det eller inte så kommer denne att beskådas som ett varumärke då man hela tiden uppstår i betraktarens öga. De menar därför att man inte ska vara passiv utan ta saken i egna händer och påverka den upplevda bilden av ens personliga varumärke.

Hollywoodmodellen (Werner Runebjörk, 2006) innebär att klassiska marknadsföringsteorier appliceras på människor (exempelvis skådespelare). Inledningsvis utförs en marknadsanalys och en marknadssegmentering – utifrån detta påbörjas produktutvecklingen. Detta innebär att arbetet går ut-

ifrån och in, och individen tilldelas attribut som gör att denne produktifieras. Werner Runebjörk (2006) menar att det är en stor skillnad gentemot det personliga varumärket hon förespråkar: hon benämner det som att individen redan *är* ett personligt varumärke och för att det ska vara genuint menar hon att fokus ska ligga på att förstärka och framhäva redan innehavda personliga egenskaper. Sandin och Frykman (2010) förespråkar det som Werner Runebjörk (2006) förordar i kombination med Hollywoodmodellen, och menar att individen måste göra samma inledande analysarbete vid ett personligt varumärke som vid en marknadsanalys. De menar att personens professionella rykte undersöks och analyseras för att kunna se om där är ett glapp mellan vad denne vill stå för och det omgivningen uppfattar. De menar att till en början måste individen objektifieras för att tydliggöra utgångsläget. Därefter förespråkar de, likt Werner Runebjörk (2006), att det personliga varumärket måste vara autentiskt för att bli framgångsrikt.

Behovet av det personliga varumärket

Sandin och Frykman (2010) menar att det personliga varumärket idag är aktuellt och inleder ett av sina första kapitel med ”This is the era of the personal brand” (Sandin & Frykman, 2010, s. 16). Gillberg (2010) benämner den utökade personifieringen inom näringslivet som uppmärksamhetsekonomi och menar att det ligger i tiden att synas. Hon skriver även att näringslivet har lånat sin nya medialiserade logik från traditionell underhållningsindustri. Inom underhållningsindustrin är personifiering ett huvuddrag med personliga varumärken i fokus och mediala narrativ fokuserar uteslutande på individen. Även Hamrefors (2009) menar att det i dagens organisationer finns ett behov av att företagsledaren personifierar organisationens ideologi för att tydligt positionera sig gentemot kunderna. Genom ett ideologiskt ställningstagande av ledaren kan man som kund urskilja olikheter i värdebaserade organisationer.

Lair m.fl. (2005) skriver i sin artikel att analytiker menar att det personliga varumärket är en nödvändighet för att behålla tryggheten och överleva i en företagsvärld fylld av konkurrens. De menar att grunden i det personliga varumärkets retorik ligger i att produktifiera människan. Retoriken handlar helt enkelt om att göra individen unik och samtidigt konkurrenskraftig. Holmberg och Wiman (2002) definierar retoriken som ett expressivt projekt när företag och individer ser sig själva som varumärken. Werner Runebjörk (2006) definierar retorik som *någon som vill något* vilket hon därefter utvecklar genom att koppla det till kommunikativt ledarskap; om att vilja något genom att kommunicera med andra för att nå dit. I retoriken av det personliga varumärket är det ethos som är kärnan, talarens karaktär och hur det upplevs av mottagaren. Det personliga varumärket kommer till uttryck genom ett starkt och tydligt ethos i retoriken (Werner Runebjörk, 2006).

Ahltorp (1998) avslutar sin bok *Rollmedvetet ledarskap* med att ge olika tips för hur ledare ska arbeta med att utveckla sig själv. Ett av tipsen är självinsikt och vikten av att lära sig vilka starka sidor respektive svaga sidor

som lyser igenom i ledarskapet. Författaren menar att man måste förstärka sina starka egenskaper och strategiskt framhäva dem i sitt ledarskap. Här kan vi se en tydlig koppling till det personliga varumärket (Werner Runebjörk, 2006) och innebörden av att vara strategiskt medveten om sina personliga styrkor och svagheter.

Sveningsson och Alvesson (2010) identifierar att den egenskapsorienterade synen på ledare är högst aktuell idag. De menar även att synen på individens egenskaper har förändrat synen på karisma. Karisma har tidigare inneburit extremt högt självförtroende, dominerande stil, stark övertygelse samt ett behov av att ha inflytande över andra. Numera innebär karisma att man har en förmåga att inspirera andra, är retoriskt duktig och har en emotionell uttrycksförmåga. Betydelsen av att kunna kommunicera visioner, vara kreativ och öppen för att lära är andra ord Sveningsson och Alvesson (2010) identifierar med karisma. Wæraas (2009) skriver att Max Weber menar att om den karismatiska legitimiteten är anknuten till en individ (exempelvis företagsledaren) är det komplext att överföra det till en ny individ, om det inte är förankrat i organisationen. Han menar vidare att ett exempel på hur karismatisk legitimitet överförs från person till person är genom en konungakröning eller liknande former av ceremonier (Wæraas, 2009). Vidare menar Sveningsson och Alvesson (2010) att karismatisk legitimitet endast ges om medarbetarna (efterföljarna) accepterar ledaren. För att uppnå det måste ledaren tro på det budskap som kommuniceras och vara tydlig med att det finns en trovärdighet bakom karisman. Även Wæraas (2009) anser att karisma inte kan existera utan acceptans från omgivningen, vilket innebär att en karismatisk ledare definieras av den omgivande sociala strukturen.

Eventuella risker med ett starkt personligt varumärke

Petrelus Karlberg (2009) avslutar sitt kapitel i *Företaget och medierna* med att diskutera hur personifieringen påverkar den framtida kravlistan på verkställande direktörer. Han ställer sig också frågan om uppdraget kommer att förändras till att mer och mer innefatta kommunikation, retorik och underhållning i syfte att distrahera medierna att tappa fokus på verksamheten. I artikeln hänvisar Lair m.fl. (2005) till personliga varumärkeskonsulter som menar att man måste leva sitt varumärke även privat. Man bör sätta varumärket före sina privata relationer och ta in det i privatlivet för att öka trovärdigheten. Lair m.fl. (2005) menar också att risken med sådana uttalanden är att man låter yrkesrollen inkräkta på den personliga integriteten och gör därmed intrång i privatlivet. Wæraas (2009) menar att om en organisations legitimitet är beroende av företagsledaren finns det en risk i att det går förlorat om ledaren lämnar organisationen.

Sammanfattning av teoriavsnittet

Det går att se att då chefskap utvecklats till ledarskap sätter det spår på organisationsstrukturerna, som forskare idag menar är mer horisontella. Den horisontella organisationsstrukturen bidrar också till ett förändrat organisationsklimat som efterfrågar karismatiska ledare istället för auktoritära chefer. Samtidigt spelar kommunikationen en större roll och blir mer informell och personlig. Detta har satt sin prägel på ledarnas sätt att kommunicera och då kommunikationen blir mer personlig sätter det större press på varje ledare som enskild individ. I samband med denna utveckling myntas begreppet personligt varumärke som forskarna menar kan bli avgörande på en konkurrensutsatt marknad, då det fungerar som ett starkt och genuint kommunikations- och ledarverktyg.

Metod

Vi kommer i denna del förklara hur vi gått tillväga för att samla både vårt teoretiska och empiriska material samt motivera våra metodval och kartlägga eventuella brister som metoderna medför. Slutligen har vi tagit hänsyn till vilka etiska dilemman som de valda metoderna får som följd.

Metodologiska utgångspunkter

Kvalitativ forskningsmetodik

Svensson och Starrin (1996) identifierar fördelen med kvalitativa intervjuer som ett gott medel för att undersöka ännu icke välkända ämnesområden eftersom intervjuarens roll är att vara medskapare genom att vägleda men utan att ingripa för mycket. Respondentens uppdrag är att bygga upp ett sammanhängande och begripligt resonemang. Kvalitativa intervjuer utmärks bland annat av att det inte finns färdiga frågeformulär utan intervjun styrs istället av några förutbestämda områden med underliggande delområden så att respondenten ges stor frihet att själv kunna styra samtalet. Fördelen, menar Trost (1997), är att raka och enkla frågor ofta då genererar innehållsrika svar. Stukat (2005) riktar viss kritik mot kvalitativ forskning och menar att många anser metoden vara alltför subjektiv och att resultaten till stor del beror på den som tolkat. Trost (1997) menar dock att kvalitativa intervjuer är den bästa forskningsmetod för att förstå människors sätt att resonera och reagera samt för att få en inblick i deras handlingsmönster och tankar. Även Larsson (1986) beskriver kvalitativ data som kunskap relaterad till när man vill gestalta något.

Utifrån ovanstående resonemang har vi valt att genomföra en kvalitativ studie genom intervjuer. Vi är medvetna om kritiken mot forskarens subjektivitet, men anser att den kvalitativa forskningen uppväger kritiken. Att undersöka fenomen kopplade till människors handlingsmönster, i form av kommunikativt ledarskap samt relationen till det personliga varumärket, tror vi inte kan genomföras genom kvantitativ metod utan minskad tillförlitlighet.

Metodval

Vi har i vår studie valt att utföra kvalitativa intervjuer som även enligt Krag Jacobsen (1993) lämpar sig bäst när förhållandevis nya områden ska undersökas. Vår studie utgick först från en deduktiv ansats som med tiden blev

alltmer abduktiv. Det faktum att ämnesområdet personligt varumärke är relativt nytt har bidragit till att det har varit svårt att hitta trovärdig forskning som berör ämnet. Vi har i alla avseenden fått tänka kvalitet istället för kvantitet och har valt att inspireras av kända varumärkesstrategier, som inte tillhör akademien, eftersom arbete med personligt varumärke på senare tid blivit allt mer kommersiellt. All teori och tidigare forskning består därför av sekundärdata medan empirin enbart är primärdata.

Tillvägagångssätt

Urval och perspektiv

Vårt första mål med studien var att besvara vår forskningsfråga utifrån två perspektiv: medarbetarperspektivet och ledarperspektivet. Vi insåg dock att studien då skulle bli alltför omfattande och valde därför att enbart studera ledarskapet. Blom (1994) har gjort en studie av kommunalt chefskap och motiverar att hennes studie antar ett ledarskapsperspektiv genom:

Ledarskapsperspektivet i min studie motiveras av att jag studerar aktörer som besitter en viss typ av formella positioner utifrån vilka de förväntas utöva ledarskap, nämligen chefer. Förväntningarna på att chefen ska vara ledare, har sin grund i organisationens uppbyggnad, där chefen har underordnade som hon förväntas få att handla efter en ovanifrån uttryckt vilja som formuleras i beslut och direktiv (Blom, 1994, s. 18).

Vi gjorde ett bekvämlighetsurval vid val av organisation. Vi ville studera en offentlig verksamhet och vid första kontakten med Helsingborgs stad var de positiva. Då vi valt att anta ett ledarskapsperspektiv blev populationen således stadens högsta chefer i de olika förvaltningarna och kommunala bolagen. Populationen bestod av stadsdirektören, de tio förvaltningscheferna, samt verkställande direktörer i de fem kommunala bolagen. Vi gjorde ett totalurval (Svensson & Starrin, 1996), vilket innebär att samtliga inom målgruppen tillfrågades. Urvalet motiveras med att då varje intervju var viktig för att kunna få en bra diskussion och analys valde vi att kontakta samtliga. Utav sexton tillfrågade, intervjuade vi tio respondenter. Bortfallet beror på att en tackade nej, två hade ingen möjlighet att genomföra intervju förrän senare i vår samt att tre inte svarade.

Presentation av organisation och respondenter

Helsingborgs stad har ungefär 8000 anställda. Sedan årsskiftet 2010/2011 är samtliga förvaltningschefer underställda stadsdirektören, tillika förvaltningschef för kommunstyrelsens förvaltning. Förvaltningscheferna har tidigare inte haft någon tjänsteman att rapportera till utan har helt styrts av politikerna. Eftersom stadsdirektören endast har varit anställd i staden i drygt tre

månader vid intervjutillfällena har den nya organisationen ej påverkat förvaltningscheferna fullt ut även om den har implementerats. Vi har därför valt att bortse från stadsdirektörens inverkan på förvaltningschefernas ledarskap.

Förvaltningarna är stadens tjänstemannaorganisation och har som uppgift att verkställa de politiska nämndernas beslut. Vi har avgränsat oss till tjänstemännen och tar inte hänsyn till stadens politiska organisation. I staden finns även fem kommunala bolag som lyder under politiska styrelser. Vi har därmed valt att studera Helsingborgs stad eftersom det saknas forskning om kommunikativt ledarskap och personligt varumärke inom offentlig verksamhet. För organisationsskiss, se bilaga 2.

Helsingborgs stad består av följande förvaltningar och kommunala bolag:

- Kommunstyrelsens förvaltning
- Vård- och omsorgsförvaltningen
- Socialförvaltningen
- Stadsbyggnadsförvaltningen
- Utvecklingsnämndens förvaltning
- Skol- och fritidsförvaltningen
- Revisionskontoret
- Miljöförvaltningen
- Kulturförvaltningen
- Kärnfastigheter
- Helsingborgs brandförsvär
- AB Helsingborgshem
- Öresundskraft AB
- Helsingborgs hamn AB
- Konserthuset
- Stadsteatern

Vi intervjuade tio ledare inom Helsingborgs stad; stadsdirektören, sju av stadens förvaltningschefer samt två av de kommunala bolagens verkställande direktörer. Intervjuerna varade i snitt i 50 minuter. Samtliga respondenterna är anonyma och vi har därför valt att referera till dem som respondent A till J.

Genomförande av intervjuer

Vår första kontakt med respondenterna var via e-post, där vi presenterade oss själva, utbildningen, syftet med studien och föreslog tider för intervju. Intervjuerna genomfördes med stöd av frågeguiden (bilaga 1) med förutbestämda delområden som vägledde både oss och respondenten i den riktning som behövdes för att kunna besvara forskningsfrågan. Samtliga intervjuer bandades med godkännande av respondenterna. Enligt Trost (1997) finns det både för- och nackdelar med att banda intervjuer. Å ena sidan minskas

eller rent av elimineras risken av att uppfatta något felaktigt, å andra sidan ökar risken att respondenten blir nervös på grund av bandspelaren och håller tillbaka viss information. Vi ansåg dock att trovärdigheten för studien ökade i och med den efterföljande transkriberingen, vilket också underlättade när vi skulle plocka citat eller exakta svar till analysen. Vi noterade även att samtliga respondenter var bekväma med inspelningen och menade att de arbetar i en offentlig verksamhet som ständigt granskas.

Trost (1997) skriver också att för att resultatet ska vara så trovärdigt som möjligt bör kvalitativa intervjuer alltid utföras av samma person. Vi genomförde därför samtliga intervjuer tillsammans, något vi fann viktigt eftersom frågeguiden gav utrymme åt att varje intervju inte behövde följa exakt samma schema. Vi ville med andra ord minimera risken för alltför stor skillnad intervjuerna emellan och utesluta risken för att låta våra egna tolkningar påverka på var sitt håll. Det finns dock en del problematik i att genomföra intervjuer tillsammans, vilket vi noggrant diskuterade i förväg. Maktrelationen kan upplevas som sned då det är två forskare och endast en respondent. Då forskaren är medskapare av intervjun ansåg vi det vara viktigt att endast en forskare talade åt gången. Vi gjorde därför tydliga uppdelningar i frågeguiden sinsemellan för att tydliggöra vem som ställde frågorna. Detta bidrog även till att minimera risken att vi pratade samtidigt och därmed förvirrade respondenten. Vi utvärderade intervjuerna efteråt för att förbättra och utveckla vårt samspel. Detta innebar, till viss del, att de senare intervjuerna höll en högre kvalitet.

Vårt ämne medförde att respondenterna tvingades prata om sin egen personlighet, vilket leder till en viss subjektivitet. Att berätta om sig själv och sitt ledarskap objektivt, är nästintill omöjligt. Vi valde därför att generalisera frågorna till att handla om definitioner kombinerat med personliga värderingar. Att respondenterna inte var fullt medvetna om innebörden av det personliga varumärket ledde till en större tillförlitlighet, då de därmed ej försökte svara för att framställa sig själv i bättre dager.

Metoddiskussion

Trovärdighet; validitet i forskarrollen

Dalen (2008) menar att det är personen som innehar forskarrollen som avgör det insamlade materialets betydelse för det slutgiltiga resultatet. Hon menar att det redan i urvalsprocessen är den som tar emot information som avgör resultatets användbarhet för andra situationer. Vi upplevde att inspelning och transkribering av intervjuerna bidrog till ökad trovärdighet eftersom varje intervju då upprepades till samt att allt fanns nedskrivet till analysen. Hade vi enbart fört anteckningar hade risken varit stor att vi antecknat det vi trodde var viktigt för studien och kanske missat annan information längs vägen.

Dalen (2008) skriver också att klargörandet av anknytningen mellan forskaren och ämnet är viktigt för att ge läsaren en möjlighet att kritiskt bedöma vilka faktorer som kan ha påverkat resultatet. Vår koppling till ämnet personligt varumärke var innan studien relativt vagt. Däremot har vi under utbildningen studerat kommunikativt ledarskap vilket möjligtvis har färgat oss under intervjuernas gång. Vi har dock varit noga med att berätta om vår bakgrund för samtliga respondenter och då studien är ett examensarbete i Strategisk Kommunikation anser vi att kopplingen mellan oss och ämnet kommunikation är tydligt.

Dalen (2008) liksom Larsson (1986) framhåller vikten av att då och då låta någon annan ta del av arbetet för att behålla sin objektivitet i ämnet. Båda författare menar att det är viktigt är någon oberoende bedömare undersöker rimligheten i tolkningarna efter en kvalitativ undersökning. Här har vår handledare fungerat som stöd och läst och kommenterat texterna under studiens gång.

Etiska överväganden

Vi har i vår studie valt att följa de regler som satts för forskning av Vetenskapsrådet (2011) som har tagit fram fyra krav utifrån forskningsetiska principer för humanistisk-samhällsvetenskapliga studier. Kraven utgår från individskyddet och betecknas som *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Kraven innebär att forskaren ska informera respondenten om studiens syfte, respondenten måste ge sitt samtycke till att delta i studien, personuppgifter ska behandlas så att respondenten kan vara anonym och slutligen ska nyttjandet av uppgifterna endast användas för att uppfylla studiens syfte. Vi har i studien utgått från ovan beskrivna etiska krav och har tydligt informerat respondenterna både via e-post och under inledningen av intervjun om förutsättningarna. I samband med att vi tillfrågade respondenten om deras deltagande informerade vi även om studiens syfte, vilket även gjordes i inledningen av intervjun. Därmed har vi uppfyllt Vetenskapsrådets (2011) första två krav. Vidare har vi informerat respondenterna om deras anonymitet, där vi även fått ta ställning till i vilken grad de skulle förbli anonyma, och att empirin endast används för att uppfylla studiens syfte. Därmed har vi även uppfyllt kraven på konfidentialitet samt nyttjande. Trost (1997) styrker även detta tillvägagångssätt och menar att de etiska aspekterna alltid bör prioriteras i alla forskningssammanhang.

Metodkritik

Att genomföra intervjuer efter en noggrann litteraturstudie gör att man, ofrånkomligt, redan skapat sig vissa uppfattningar om olika områden och begrepp. Trost (1997) menar att intervjumaterialet bör sammanställas av en oberoende person. Vi valde dock att själv transkribera, vilket vi märkte gav

en kunskapsökning under de sista intervjuerna vilket medför att frågor kunde vinklas på andra sätt för att generera de mest innehållsrika svaren.

Trots att vi anser vårt metodval vara det mest lämpliga under de förutsättningar som fanns frånser vi inte det faktum att studien hade kunnat få ett annat djup om även ett medarbetarperspektiv togs i beaktning och studerades. Det hade dock krävt mer tid samt ett allt mer omfattande intervjuarbete – något vi ansåg inte passade kriterierna för vår studie. Slutligen hade vi förslagsvis kunnat kombinera vår kvalitativa metod med en kvantitativ men, då ämnet för många av svårdefinierat och icke greppbart fann vi att endast utföra en grundlig kvalitativ undersökningsform skulle ge bättre förutsättningar till analysen och högre trovärdighet i resultatet.

Bearbetning av empiri - analysmetod

Alla intervjuer transkriberades och låg sedan till grund för analysen. Vi influerades av teorin Grounded Theory (GT) (Svensson & Starrin, 1996) som innebär att det finns utrymme att ändra eller komplettera det teoretiska materialet under studiens gång om empirin kräver det. Författarna menar att det teoretiska urvalet ska ge idéer och ledtrådar som hjälper under datainsamlingen. Samtidigt riktas viss kritik mot GT-modellen som vi tagit i beaktning och det är bland annat att forskaren lätt bortser helt från tidigare forskning eftersom fokus ligger på att finna nya teorier i sitt empirimaterial. Vi upptäckte dock att eftersom det studerade ämnesområdet var så pass nytt krävdes det, under studiens gång, att vi behövde komplettera med teoretiskt material för att kunna sammanfläta teorin med empirin i analysen.

Holme och Solvang (1997) menar att svårigheten med att analysera kvalitativa studier är att analysmetoden inte kan struktureras i förväg. Organisering och strukturering av material måste ske i efterhand. Därför förespråkar författarna två olika metoder för analys av intervjuer, helhetsanalys och delanalys, där vi har tagit fasta på den förstnämnda.

Efter transkriberingarna sammanställde vi olika problemområden och teman som var genomgående för intervjuerna, detta enligt den första fasen i helhetsanalysen (Holme & Solvang, 1997). I fas två formuleras frågeställningarna om utifrån valda problemområden och i fas tre inleds den systematiska analysen där transkriberingarna genomläses och struktureras. Vi markerade intressanta citat och definitioner i den transkriberade texten och skrev sedan en sammanfattning på ungefär en sida för att enklare kunna överblicka det empiriska materialet. Eftersom vi är två forskare, har vi transkriberat hälften av intervjuerna var och för att se helheten i analysen har vi lästa igenom varandras transkriberingar.

Därefter kopplade vi samman det teoretiska materialet med empirin. Enligt Backman (2008) är analysmomentet, i den kvalitativa forskningen, det absolut svåraste. Man måste lyfta blicken från detaljer och försöka se helheten i det empiriska materialet.

Analys & empiri

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för insamlad empiri och ställa den parallellt med de teorier vi tidigare redovisat. Löpande i texten kommer vi även att analysera insamlat material och jämföra respondenternas svar, dels med varandra, dels med teorin.

Auktoritärt chefskap blir kommunikativt ledarskap

Idealen förändras

I samband med att det auktoritära chefskapet ifrågasattes någon gång på 70- och 80-talet hamnade större fokus på humankapital och medarbetarna i organisationen, och man pratade allt mer om ledarskapets betydelse (Ahltorp, 1998). Mossboda, Petersson och Rönholm (2006) menar att ett chefsuppdrag är legitimt så länge denne har förtroende från ledningen, medan ledarskapet kan utsättas för konkurrens av informella ledare om denne inte arbetar aktivt med att kommunicera till medarbetarna.

I takt med att idealen för chefskapet förändrats beskriver Sveningsson och Alvesson (2010) att ledarskapet idag också är identitetsskapande. Organisationerna efterfrågar nu även kommunikativa ledare, visionärer och coacher istället för auktoritära chefer vilket enligt Ahltorp (1998) har resulterat i att de förr hierarkiska organisationsstrukturerna idag är mer horisontella. Det teorierna visar är att i takt med att nya generationer intar arbetsmarknaden förändras också synen på chefskap och nya typer av ledare efterfrågas i organisationerna.

Samtliga respondenter var tydliga med att skilja på begreppet chefskap och ledarskap. De flesta menade att ledarrollen handlar om ett förtroendeuppdrag som måste vara accepterat av medarbetarna och att trovärdigheten i ledarskapet smittar av sig på övriga organisationsmedlemmar. De såg också att förändringar till mer horisontella organisationsstrukturer även har förändrat synen på ledarskapet i deras organisationer som bland annat bidragit till ökat fokus på kommunikation. Flertalet respondenter upplevde också att deras eget ledarskap har utvecklats i takt med samhället och att de chefer som inledde sin karriär på 70- och 80-talet också formats efter den typ av ledare som efterfrågats.

Respondent E beskriver att rollen som chef idag i alla lägen är en livsstil, vilket innebär att de personliga egenskaperna inverkar på hur man är som ledare, likväl som ledarskapet reflekteras i vem du är privat. Flera andra respondenter menade också att chefsrollen har utvecklats till något du

bär med dig även utanför kontorstid. Respondent B menar att den platta organisationsstrukturen förändrat ledarskapet och beskriver sitt uppdrag numera som följande:

Väljer man att vara förvaltningschef är jag det dygnet runt. Jag är det om jag går på restaurang med min familj eller om jag ligger på badstranden. Jag är medveten om att jag kan vara igenkänd och att människor kan ha synpunkter på vad jag gör. (Respondent B)

Respondenternas resonemang visar att då organisationsstrukturerna förändrats har det också bidragit till att organisationerna efterfrågar och kräver nya typer av ledare. Det empiriska materialet påvisar också att cheferna under åren har förändrat sitt ledarskap och anpassat det efter organisationen eftersom ledarskapet fått andra ansvarsområden och fyller nya funktioner. Teorierna understryker att ledarskapet endast är legitimt om medarbetarna accepterar ledaren, vilket har medfört att cheferna tvingats förändra sitt ledarskap i takt med att nya generationer intar marknaden. Samtidigt fick 90-talets lågkonjunktur organisationerna att ta större hänsyn till humankapital och personal, och då Mossboda m.fl. (2006) skriver att rollen som chef endast kan innehåsa om denne har förtroende från ledningen, måste även chefen anpassa sitt ledarskap efter de krav som samhället ställer på organisationer i nuläget.

Detta resonemang medför att dagens ledare har två led att förhålla sig till om denne vill fortsätta inneha sitt yrkesuppdrag. Dels måste chefen leva upp till ledningens förväntningar och förfoga över deras förtroende, samtidigt som ledaren bland annat måste vara en god kommunikatör för att slippa konkurrera med informella ledare. De informella ledarna kan nämligen vara stora konkurrenter om de visar prov på att föra en bättre och tydligare kommunikation bland övriga medarbetare och vinner på så sätt deras respekt.

Att ta hänsyn till dessa två led skulle kunna vara en bidragande orsak till varför respondenterna anser att deras uppdrag också är en livsstil. Ledaruppdraget innebär då att man blir granskad från så många håll att det blir svårt att plocka av sig masken och inta en annan roll på kvällar och helger. Det skulle i praktiken innebära att den du är privat också till stor del speglar vem du är i din yrkesroll, och att egenskaper, värderingar och karaktärsdrag återger dig både privat och på jobbet. Och om ledaruppdraget då blir en livsstil leder det till frågan om vilka egenskaper som krävs för att kunna utföra rollen som ledare.

Vad gör en chef till ledare?

Sveningsson och Alvesson (2010) ställer sig frågan om det är vem man är som avgör om man är en ledare. De menar nämligen att det är svårt att finna specifika karaktärsdrag som är centrala för ledare. Lundberg och Henrysson Eidvall (2010) menar dock att det finns vissa kriterier en ledare bör inneha

för att kunna leda en organisation, däribland att vara utåtriktad, målinriktad och att vara en problemlösare. Samtliga författare är dock överens om att följarskapet är en förutsättning för ledarskapets existens.

Samtidigt skriver Simonsson (2005) att 80 % av ledarens dag går åt till att kommunicera med medarbetarna och Mossboda m.fl. (2006) menar att det går att träna sin kommunikationsförmåga genom att reflektera kring sig själv.

Övergripande kan man se ett mönster i respondenternas definition av en bra ledare. Man angav vissa grundläggande värderingar som öppen, trygg och ärlig vilket går hand i hand med synen på en kommunikativ ledare. Respondent C och J tror båda att en ledare bör ha ett visst mått av grundläggande ledaregenskaper för att lyckas som ledare. Det som skiljer deras resonemang åt är dock att respondent C menar att det, förutom vissa grundläggande egenskaper, går att träna sig till att bli en bra ledare. Respondent J menar istället att ledarskapet är en medfödd kvalitet som inte går att träna sig till.

Respondent E identifierar ytterligare en variant av hur individen måste vara för att bli en bra ledare:

(...) och så måste det ju vara traditionella inslag av ledarförmågor som måste finnas på plats. Det är det arbetsrättsliga ansvaret, det ekonomiska ansvaret och förmågan att fatta beslut i en större mening och där tror jag att den viktigaste egenskapen är att man som ledare har en hög grad av tydlighet och att man är tolkningsbar i organisationen. (Respondent E)

Samtidigt menar respondent C att chefen också måste se till sig själv som ledare och ifrågasätta varför medarbetarna bör anse honom eller henne som den bästa chefen:

Så man måste ibland ställa sig frågan varför mina medarbetare ska följa mig, vad har jag att erbjuda medarbetarna? Man får inte ta det för självklart eftersom det bygger på förtroende, och förtroende skapar du genom att bygga relationer. (Respondent C)

Respondenternas svar påvisar komplexiteten i att sätta fingret på vad som gör en individ till ledare. Utifrån föregående stycke går det dock att dra paralleller till att det skapats en efterfrågan från organisationer på chefer som inte endast ska styra verksamheten utan även leda den. Detta bör också förutsätta att det finns vissa krav och kriterier på dem som ska utföra ledaruppdraget.

Förutsättningen för ledarskapet, menar teorierna, är att det finns någon som är villig att följa. Då måste, med andra ord, ledaren också ha något som attraherar människor att vilja följa denne, samtidigt som ledaruppdraget i längden måste fungera för att kunna upprätthålla förtroendet i organisationen. Inte minst bidrar de horisontella organisationerna till att ledaren också måste ha kunskap och förståelse för hur mål, budskap och information ska

kommuniceras då de är viktiga medel som kan bidra till att göra denne attraktiv att följa.

Men om ledaruppdraget alltmer blir en livsstil återstår frågan om det går att träna sig till att bli en bättre ledare då ledarens grundläggande personlighet också utgör en stor del av ledarrollen. Lundberg och Henrysson Eidvall (2010) skriver att det finns vissa medfödda kriterier som är elementära byggstenar i ledarskapet och att man, utan dessa, egentligen inte besitter förmågan att kunna leda en grupp. Det skulle i praktiken innebära att alla kan födas till chefer men bara vissa till ledare. Kommunikationen som idag utgör majoriteten av ledarens vardag, menar teorierna, går dock att träna sig till och då organisationsstrukturerna blir mer horisontella spelar kommunikationen en allt större roll. Man kan därför undra om det i framtiden även går att träna sig till ett fulländat ledarskap, trots att de grundläggande kriterierna saknas?

Kommunikativt ledarskap i praktiken

Betydelsen av att kommunicera

Vikten av ett kommunikativt ledarskap har ökat i samband med att vi har gått från hierarkiska organisationer till att arbeta i värdeskapande nätverk (Hamrefors, 2009). Simonsson (2005) menar dock att kommunikationen i dagens organisationer också både blivit viktigare men samtidigt svårare eftersom den vågräta organisationen förutsätter andra typer av kommunikation än den vertikala byråkratin. Hamrefors (2009) identifierar här dialogen som ett av de viktigare kommunikativa verktygen.

Trots att synen på kommunikation förändrats och att dialogen är ett av de viktigaste ledarverktygen finns det enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005) fortfarande organisationer som utgår från transmissionsmodellen och ser information som något överförbart. Hamrefors (2009) menar dock att det kommunikativa ansvaret idag även ligger hos medarbetarna. Ledarens kommunikativa ansvar är att skapa förutsättningar för en god kommunikation i organisationen och uppmåna till dialog och tvåvägskommunikation.

Genomgående har respondenterna varit medvetna om innebörden av kommunikativt ledarskap och samtliga ansåg att kommunikation spelade en viktig roll i deras ledarskap. Flera ansåg också att det idag inte går att leda en grupp utan en fungerande kommunikation. Några respondenter kunde tydligt identifiera kärnvärdena i det kommunikativa ledarskapet men arbetade dock inte uttalat med det i organisationen. Samtidigt arbetar andra respondenter aktivt med att utbilda sina chefer i just kommunikativt ledarskap och ansåg det kommunikativa ledarskapet som en förutsättning för att kunna nå ut med organisationens värderingar. Respondent C menade till och med att det inte går att skilja på vanligt ledarskap och kommunikativt ledarskap i och med att allt ledarskap är kommunikativt:

Jag kan inte skilja på kommunikativt ledarskap och annat ledarskap. Jag menar att allt ledarskap måste vara kommunikativt. Så man kan inte börja dela upp det till kommunikativt ledarskap, pedagogiskt ledarskap inom skola... för mig är det bara olika sätt att uttrycka det som är essensen i allt ledarskap; att få andra människor att växa, och det får du genom att kommunicera med dem. (Respondent C)

Respondent E ansåg dock att genom att vara kommunikativ har man en slags påverkansmöjlighet och om kommunikationen inte syftar till att påverka kan man lika gärna tiga. Han uttrycker det som tudelat där påverkan är den ena delen av det kommunikativa ledarskapet och där det andra ses som mer manipulativt:

Det andra utslaget, och det som är lite mer otäckt, är ju att i det kommunikativa ledarskapet finns det ju väldigt mycket manipulation och det tror jag man måste vara beredd på som chef och ledare, att kunna manipulera för att nå de syften som organisationen har. (Respondent E)

Respondent B likställde istället ett kommunikativt ledarskap med dialog, där ledaren även är mottagare av information. Hon menar att det kommunikativa ledarskapet handlar mycket om att pedagogiskt kunna förklara och motivera medarbetarna genom att enkelt kommunicera ut ett budskap, samtidigt som den kommunikativa ledaren måste vara mottaglig för att kunna ta in information från medarbetarna innan man bildar sig en uppfattning och tar ett beslut om något.

Ett återkommande mönster är att majoriteten av cheferna känner till och anser att kommunikation är en viktig del av ledarskapet, men att flertalet av dem fallerar i att implementera det kommunikativa ledarskapet fullt ut. En anledning till detta kan vara avsaknaden av kunskap för hur det i realiteten ska gå till.

Som flera respondenter påpekar blir dialogen en viktig del för att kunna skapa den kommunicerande organisation som teorin förespråkar. Samtidigt visar empirin att kommunikation kan vara ett starkt ledarverktyg om det som i ett av fallen likställs med manipulation. Detta påvisar vikten av att cheferna är väl utbildade inom kommunikationsområdet och förstår varför det är viktigt att kommunicera rätt i sitt ledarskap. Samtidigt som det understryker komplexiteten som teorin tar upp – att ledarens kommunikativa roll idag dels är viktigare, dels också svårare.

Att se sin kommunikation som manipulativ kan i detta fall jämföras med envägs- och transmissionsmodellen, där synen på kommunikation enbart är överförbar information som styrs av sändaren. Att använda begreppet manipulation som en del av det kommunikativa ledarskapet blir motsägelsefullt då kommunikationen, i teorin, anses vara dialog. Dialog medför att det måste finnas en andra part som tar emot, tar in och eventuellt sänder tillbaka ett budskap, vilket det här inte finns. Samtidigt säger respondent E att han har insett vikten av att utbilda sina verksamhetschefer i kommunikativt ledar-

skap vilket visar att han inser behovet av att ge cheferna de rätta kommunikationsverktygen för att implementera de värderingar han vill ska nå ut i organisationen. Frågan blir istället hur han använder eller utnyttjar de kommunikativa verktygen för att påverka sina medarbetare. Är det med en dold agenda med manipulativt syfte, fallerar idén med det kommunikativa ledarskapet.

Summa summarum så är det kommunikativa ledarskapet välkänt och har överlag hög prioritet bland kommunens chefer. Samtidigt visar intervjuerna att det saknas kunskap för att organisationerna ska styras så kommunikativt som teorierna förespråkar. Å andra sidan är flertalet respondenter medvetna om effektiviteten en god kommunikation kan ha i organisationen och samtliga tvingas nog förr eller senare integrera det som en betydande del i ledarskapet. Detta eftersom att ledarskap, utan kommunikation i framtiden, antagligen benämns chefskap.

Nya spelregler för det kommunikativa ledarskapet

Relationen mellan chef och medarbetare har blivit mer personlig och informell (Simonsson, 2005), vilket Ahltop (1998) tror är en förutsättning för ett kommunikativt ledarskap. Hon menar att inslag av till exempel humor inte gör ledaren prestigelös utan underlättar istället för denne att bli mer delaktig i den dagliga kommunikationen med medarbetarna.

Den personliga och mer informella kommunikationen kan studeras ur den interna kommunikationens tre byggstenar; hierarkisk kommunikation, mediekommunikation samt informell kommunikation. Den hierarkiska kommunikationen följer organisationens struktur och den mediala innebär kommunikation sker endast via medier. Den informella kommunikationen är småpratad mellan olika individer som inte alltid äger rum på formella möten utan kanske i fikarummet eller i korridoren. Falkheimer och Heide (2007) understryker vikten av feedback och respons, även långt ute i leden, vilket är tidskrävande. Den hierarkiska kommunikationen och mediekommunikationen ställer därmed krav på att ledarna besitter en kommunikativ kompetens.

Respondenterna ansåg att den idag mer informella organisationen bland annat kommer till uttryck i att kommunikationen blir mer personlig. Samtidigt hade de olika uppfattningar om varför personliga inslag var viktigt för ledarskapet och det framkom att flera chefer var väldigt personliga utan att egentligen veta om det – på grund av att det är en del av deras personlighet. Anledningen till att man blivit mer personlig, menade flera, beror helt enkelt på att det tillåts och nästan förutsätts av medarbetarna för att inte uteslutas från informella möten.

Flera respondenter menar också att ledarskapet kräver att kommunikationen är personlig när viktiga budskap och värderingar ska nå ut i organisationen. Samtliga skiljer dock på att vara privat och personlig, där det senare går hand i hand med att vara professionell. Samtidigt får det inte gå till överdrift, menar vissa, och säger att en personlig berättelse alltid måste upp-

fylla ett organisatoriskt syfte. Respondent A identifierar en risk med ett alltför personligt ledarskap och det är när chefen använder för många humorinslag i ledarskapet:

Det finns en risk om man börjar gå in på humordelen. Att jobba med humor i sitt ledarskap, det är en balansgång som är otroligt svår och samtidigt jätteviktig. För klarar man det kan det bli enormt framgångsrikt men klarar man det inte blir det riktigt dåligt. Risken blir att man går för mycket åt tjejis-hållet och att det då blir för glättigt i ledarskapet. (Respondent A)

Flera respondenter påpekar att de vill kommunicera de stora principiella frågorna själva, gärna muntligt och inte skriftligt, för att medarbetarna ska få chans att ställa frågor direkt till högsta chefen. Generellt går det dock att konstatera att man i de stora organisationerna, i större utsträckning, tvingas kommunicera via hierarkier. De flesta ledarna använder mellancheferna för att kunna kommunicera längst ut i leden. Respondent F menar att det är en betydande del av ledaruppdraget:

Det är en oerhört viktig uppgift i ledarskapet att kommunicera med sin personal, för att vi ska gå mot samma mål. Kommunicerar vi inte med varandra, på ett tydligt, enkelt och rakt sätt går vi inte mot samma mål utan då spretar vi. En av de viktigaste uppgifterna som en chef har är att kommunicera i organisationen, ut i organisationen – så långt ner som möjligt och ta det på olika chefsnivåer. Det är chefens uppgift egentligen. (Respondent F)

Samtidigt har respondent B sett att kommunikation via verksamhetschefer medfört vissa svårigheter:

Jag har haft bekymmer inom chefsnivå sen jag kom hit så det har gjort att kommunikationen ibland har fastnat och då har man ropat efter att jag skulle komma ut i organisationen. Och det här har inte gått i takt. För att kunna kommunicera ut ett budskap måste jag först omfattas av det när jag står inför mina medarbetare, när jag står och säger så här vill jag ha det. Jag måste tro på det och förstå det och så har inte alltid varit fallet. Och sen har det omtolkats och kanske missförstått, och i värsta fall skapat en bild som inte stämmer med den jag sände. (Respondent B)

Respondent H var en av få ledare som berörde att kommunikationen inte bara bör fokusera på sändaren utan att även mottagaren spelar en betydande roll:

För mig betyder ett kommunikativt ledarskap att man är bra på att kommunicera ut det en organisation står för, vilka visioner och mål vi eftersträvar. Sen finns det ju också en balans i att man måste vara ömsesidig i kommunikationen mer och mer. Att ledarna måste kommunicera ut någonting för att sedan lyssna på vad medarbetarna och organisationen tycker, och kunna ta till sig responsen. (Respondent H)

Många av respondenterna var medvetet personliga i det kommunikativa ledarskapet. Det var dock flera som beskrev sig som icke-personliga innan vår intervju började. Efterhand kom det dock fram att flera av dem var mycket personliga i ledarskapet och även förde en personlig kommunikation ute i organisationen. Samtidigt gick det att urskilja att personliga inslag var nödvändiga för att behålla trovärdigheten i ledarskapet då det annars riskerade att gå förlorat till informella ledare.

I frågan om ledarna använde verksamhetscheferna och sina underordnade chefer för att föra ut information i organisationen blev svaret nästan överhängande ja. Samtidigt berörde knappt någon respondent vad kommunikationen har för effekt och varför den är viktig. Det handlade mest om att fastställa att den var viktig.

I de stora organisationerna blir det nästan en förutsättning att använda de underordnade cheferna och följa den hierarkiska strukturen för att informationen ska nå ut överhuvudtaget, trots att den enligt teorin är både tidskrävande och riskabel. Samtidigt som det också förutsätter att de underordnade cheferna inte omtolkar budskapet längs vägen – något som är mer eller mindre oundvikligt ifall cheferna inte har utbildning i hur informationen ska kommuniceras ut. Här var det endast ett fåtal ledare som aktivt arbetade för att stärka chefernas kommunikativa förmåga, vilket inte riktigt gick hand i hand med antalet som var beroende av verksamhetscheferna för en lyckad intern kommunikation.

Slutligen kom endast någon enstaka respondent in på vad man har fått för återkoppling och om deras kommunikationskanaler faktiskt fungerar, vilket tyder på att kommunikationen i många fall förutsätts vara lyckad så länge den bara når fram. Teorin tar upp att den hierarkiska organisationsstrukturen kräver kommunikativ kompetens på alla nivåer för att fungera i samtliga led, här går det att se att förståelsen för kommunikationens helhet är en brist på ledningsnivå.

Management by walking or screening – vilka kanaler är mest effektiva?

Falkheimer och Heide (2007) skriver om *management by walking around* som ett kommunikationsverktyg för högt uppsatta ledare. Begreppet handlar om att röra sig ute i organisationen och prata med medarbetarna för att visa att det finns en genuin vilja att kommunicera, lyssna och föra en dialog. Detta ger även ledarna en chans att visa medarbetarna att man lever upp till uttrycket *walk the talk* som innebär att man lever som man lär. Även Mossboda m.fl. (2006) berör öppenheten och tillgängligheten och menar att det är en utveckling av att chefen inte bara bör synas i organisationen utan att även medarbetarna ska känna att de alltid kan vända sig till chefen för att få rådgivning. För att klara av att leva upp till det är det viktigt att man är tydlig med att man är tillgänglig även om man inte alltid är på plats.

Vidare redogör Falkheimer och Heide (2007) för det motsatta, *management by screening around*, där ledaren istället kommunicerar via exempelvis e-post och intranätet. En brist från ledningsnivå menar dock Strid (1999)

är att det finns en övertro på skriftlig kommunikation då man glömmer bort att den kan tolkas olika av en mängd olika mottagare.

Många av respondenterna anser att det är i den informella delen av ledarskapet som den personliga kommunikationen blir tydlig. Det går också att se ett mönster i att det är i de informella situationerna, som i fikarummet eller i korridoren, som ledarna verkligen utnyttjar kommunikationen för att nå fram till medarbetarna. Samtidigt säger några respondenter att det är vid informella möten som ledaren har möjlighet att få återkoppling om vad som händer i organisationen och bland medarbetarna. Några respondenter har även infört nya sätt att kommunicera med medarbetare, till exempel via promenadmöten, och ser det som strategiska verktyg för att dels föra ut värderingar i organisationen men samtidigt kunna ha en personlig kommunikation.

Vissa respondenter menar också att en del av deras kommunikation med medarbetarna är just att kommunicera trygghet så att medarbetarna vågar vända sig till dem för att få råd i alla typer av frågor. Respondent J drivs av denna ideologi och tar alltid ett varv på kontoret varje morgon för att utbyta några ord med sin personal. Han menar att genom att prata med medarbetarna om vardagliga saker blir ledaren också mer tillgänglig och därför ser han öppenheten som en av hans viktigaste uppdrag som ledare:

Jag står ju för öppenhet, en ärlighet och en trygghet och de ska jag göra i min organisation. Man ska veta vad jag tycker och man ska kunna komma hit. Min dörr ska vara öppen och man ska känna trygghet i att kunna komma hit. (Respondent J)

I de lite större organisationerna har både respondent C och E fått hitta alternativa sätt att göra sig synliga med hjälp av andra medel än personliga möten. Respondent C använder sig exempelvis av symbolhandlingar för att kommunicera sitt intresse för verksamheterna. Här menar Dalfelt (2005) att symbolisk kommunikation handlar om att göra om ord till handlingar och fånga medarbetarnas uppmärksamhet genom oförutsägbara handlingar. Respondent C anammar just denna form av kommunikation då han hittar sätt att attrahera medarbetarna genom att utföra oväntade handlingar som ökar hans synlighet men också hans trovärdighet i organisationen. Exempelvis genom att åka ut och träffa medarbetare i alla led och visa sitt intresse för just deras arbetsuppgifter.

Respondent E menar att det någon enstaka gång under sin karriär går att träffa alla medarbetare men att det inte är hållbart i längden eftersom det är alltför tidskrävande. Därför menar han att man tvingas hitta andra metoder som gör en synlig, alternativt så får man omdefiniera begreppet synligt ledarskap.

Majoriteten av respondenterna kategoriserar den interna kommunikationen som dels muntlig och dels som skriftlig kommunikation. Den skriftliga kommunikationen sker främst via e-post, veckobrev och månadsbrev. Här berättar flertalet respondenter att de låter sin personlighet komma fram. Många av chefernas vecko- respektive månadsbrev handlar nämligen om att

ta upp frågor som rör organisationen och om att delge sina egna åsikter och funderingar kring ämnena. Teorierna menar dock att risken med att använda skriftlig kommunikation är att den inte uppmanar till feedback och respons. Därför går det att ifrågasätta ifall just den skriftliga envägskanalen är den mest effektiva i frågor som både kan bli personliga och är fyllda med värderingar.

Nyhets- eller veckobrevet är dock den kanal som flest respondenter använder sig av kontinuerligt, det vill säga en gång per vecka alternativt några gånger i månaden. Den enda respondent som mer eller mindre helt slopat nyhetsbrev är respondent A:

(...) men jag skriver ju inte veckobrev o lägger på intranätet. Den kommunikationen funkar inte för mig. Den är inte bra för mig och jag har också fått ett kvitto på att det inte tas emot – man tar inte det till sig utan då är småpratet ett mycket bättre sätt att kommunicera. Att alltid ta tre minuter när man träffas och småsnacka om hur det går och vad man gör.. hur uppfattade du det och så vidare.. Det är mycket värdefullare än stora tunga dokument. (Respondent A)

Den muntliga kommunikationen sker i olika sorters möten, både formella och informella. Återigen är även mellancheferna ett viktigt led för att kommunikationen ska nå fram och mellan- och verksamhetscheferna ses av många respondenter som budbärare. Flera respondenter berör också frågan om hur de använder mellancheferna som budbärare av deras värderingar. De flesta anser nämligen att de är en viktig kanal för att kommunicera värderingar längst ut i organisationens alla led. Respondent I menar att för att kunna arbeta mot gemensamma mål måste man också omfattas av liknande värderingar:

Öppenhet, ärlighet och rakheter. Det är mina tre ledord som jag använder mycket i vår organisation. Det kräver jag också av min egen personal. (Respondent I)

Att utnyttja den hierarkiska organisationsstrukturen i kommunikationen

Respondenterna menar att det är viktigt att använda verksamhetscheferna för att kommunikationen ska nå längre ut i organisationen, samtidigt som det är viktigt att verksamhetscheferna omfattas av budskapen först så att informationen blir densamma i alla led. Risken med denna hierarkiska kommunikation, menar Falkheimer och Heide (2007), är att eftersom kommunikationen följer organisationens struktur kan det gå långsamt och information kan eventuellt fastna eller omtolkas i något led.

Samtidigt reflekterar vi kring ifall användandet av mellan- och verksamhetscheferna som budbärare kanske är ett mycket strategiskt kommunikationsval eftersom det inte bara inkluderar stora delar av organisationen, de blir också en naturlig spridningskanal som inte förutsätter att ledarna är särskilt aktiva när spridningsprocessen väl är igång. Å andra sidan skriver Johansson (2005) att alla chefer behöver vara utbildade inom kommunika-

tion och menar att genom att förstå kommunikationens komplexitet är möjligheten större att kunna utöva ett kommunikativt ledarskap. Detta skulle också medföra att användandet av den hierarkiska kommunikationen egentligen inte blir riktigt effektiv förrän alla chefer genomgått en kommunikationsutbildning.

Respondent I framhåller att verksamhetscheferna är ett viktigt led för att kunna sprida information. Trots att han tror att det är viktigt att han och hans underordnade står för likasinnade värderingarna menar respondenten att det även är viktigt att verksamhetscheferna är personliga på deras eget sätt i ledarskapet, men till viss del influerade av hans personliga varumärke och hans sätt att leda. Respondenterna menar ändå att de själva, som högste ledare, är den viktigaste muntliga kanalen när det handlar om organisationens grundläggande värderingar.

Utifrån ovan nämnda faktorer går det tydligt att se att begreppet *management by walking around* är något som majoriteten av respondenterna jobbar efter – därmed inte sagt att de är medvetna om att det finns en definition på det de gör och att det är strategiskt i alla avseenden. Den omvända kommunikationen – att ledarna har skapat ett förtroende genom att alltid ha dörren öppen – tyder på en organisation som är öppen för en rak kommunikation och är därmed kommunikativt genom dialog.

Ledarna i de mindre organisationerna visar att *management by walking around* kan vara ett framgångsrikt koncept i och med att det är möjligt att ständigt vara synlig bland medarbetarna i deras dagliga arbete. Samtidigt blir konceptet svårare att leva upp till i de större organisationerna eftersom det skulle innebära att ledarens största eller kanske enda uppgift var att vara synlig. Detta medför att teorin fungerar i mindre och täta organisationer men fallerar i organisationer som antingen är för stora eller har medarbetare som är geografiskt utspridda.

Som teorin också visar, finns det en övertro på skriftlig kommunikation men de facto är att den används flitigt. Samtidigt visar intervjuerna att skriftlig kommunikation, såsom nyhetsbrev, används i de fall där informationen oftast är menat att vara enkelriktad. Det är dock på sin plats att då ställa frågan om den verkligen är nödvändig och i vilken utsträckning den tillför varje medarbetare något? Ett svar skulle kunna vara att ledaren anser att det ingår i dennes uppdrag att ständigt informera medarbetarna om vad som händer. Samtidigt frågar vi oss om nyhetsbrevet går att ersätta med någon annan typ av kommunikation, exempelvis muntlig. Svaret blir liknande det ovanstående – ledare i små organisationer har bättre förutsättningar att utföra mer muntlig kommunikation medan ledare i större organisationer är tvungna att förlita sig mer på den skriftliga kommunikationen, alternativt hitta nya kanaler att kommunicera via. Respondent C menar att genom att vara tydlig i vem man är som person i större organisationer behöver man inte fysiskt träffa alla medarbetarna. Detta är ett sätt att uttrycka fördelen med att använda sig av ett personligt varumärke.

Det personliga varumärket som en del av det kommunikativa ledarskapet

Bakgrund till varumärkesbegreppet

Behovet av varumärken uppkom då produktmarknadsföringen blev alltmer kundorienterad (Lair, Sullivan & Cheney, 2005) och fyller enligt Holmberg och Wiman (2002) funktionen att navigera och vägleda människor för att denne ska fatta förnuftiga beslut. Enligt Percy (2008) utgör företagets identitet, image och rykte varumärket som sedan reflekterar vad företaget har för mening.

Identiteten, menar Percy (2008), är de symboler såsom företagsnamn, logga och reklam som kommuniceras utåt medan Holmberg och Wiman (2002) understryker att identiteten idag också omfattas av nyckelord och värderingar. Detta är faktorer som organisationen själv har stor möjlighet att påverka, medan imagen till större del styrs av mottagaren och kan endast påverkas av organisationen med hjälp av tydliga kommunikationsstrategier som omfattar hela organisationen. Elliott och Percy (2007) skriver att varumärkesstrategierna ofta syftar till att skapa ett symboliskt värde i varumärket och att relationsskapandet på senare år är något som har blivit allt mer centralt.

För att komma in på det personliga varumärket bad vi respondenterna att definiera begreppet varumärke och beskriva hur de arbetar med varumärket inom sin organisation. Det visade sig att varumärkesbegreppet sedan tidigare är väl känt bland samtliga respondenter som bland annat använde uttryck som symbol, image och identitet som synonymer till begreppet. Majoriteten underströk också vikten av att ladda sitt varumärke med värderingar. Några av respondenternas varumärkesdefinitioner förklarades som följande:

Något som man använder för att sälja in det man erbjuder och det ska man då ladda med olika värden som ska attrahera en marknad. (Respondent J)

För mig är ett varumärke vad som ska känneteckna en person eller en plats och vad man ska förknippa personen eller platsen med - vissa egenskaper som man använder har ett speciellt syfte med, det vill säga att man har en medveten strategi med varför man har ett visst varumärke. (Respondent C)

Alltså varumärket är för mig både en tydlig symbol men också ett begrepp som jag snabbt associerar till någonting både faktamässigt och känslomässigt, jag associerar det till något där man kan bygga in attraktiva både känslor och associationer på något sätt. (Respondent B)

Det går i deras definitioner att utmärka att flera av respondenter förknippar gemensamma faktorer med vad de anser är viktiga beståndsdelar i ett varumärke. Skillnaden är dock att i det första citatet är varumärket snara-

re förknippat med en produkt medan det i citat nummer två snarare förknippas med något mänskligt.

Då kommunala organisationer under senare år utsatts för större konkurrens låg också varumärkesarbete till grund för flera stora omorganiseringar. Respondenterna menar också att då kommunala verksamheter idag befinner sig på konkurrensutsatta marknader fungerar inte längre det traditionella ”monopoltänket” och tillsammans med ett starkt varumärke är den viktigaste framgångsnyckeln i allmänhet ledarskapet och i synnerhet det personliga varumärket hos ledaren.

Respondent D utmärker sig genom att markera att begreppet varumärke upplevs som negativt laddad:

Jag reagerar ganska negativt på det ordet. För mig för det tanken till någon slags försäljningsverksamhet i och med att man använder ordet vara. Ordet vara syftar för mig till ett objekt, någonting som man köper eller säljer. Någonting som inte är mänskligt. (Respondent D)

Respondent D föredrar att begreppet varumärke byts ut mot image eller brand samtidigt som respondent I menade att deras varumärke istället är deras identitet. Övriga respondenter säger att varumärket är organisationens samlade uttryck och att det är svårt att bedriva verksamheter idag utan att arbeta aktivt med varumärkesstrategier.

Samtidigt som man kanske inte först och främst förknippar kommunala organisationer med att bedriva strategiskt varumärkesarbete visar intervjuerna att många av organisationerna som satts på konkurrensutsatta marknader arbetar mer och mer med att stärka den enskilda organisationens varumärke. Många av respondenterna menar att det finns ett behov av att marknadsföra förvaltningens varumärke för att kunna överleva. Parallellt med att de flesta respondenterna arbetar med att stärka varumärket går det även att urskilja att deras definition av vad ett varumärke innebär skiljer sig åt mellan de olika organisationerna. Det finns med andra ord inga tydliga riktlinjer för hur varumärkesarbete ska gå till och som omfattar hela kommunen, utan varje VD och förvaltningschef bedriver det arbetet utifrån sin egen uppfattning.

Flera respondenter går även in på ledarens roll i det strategiska varumärkesarbetet och menar att det blir viktigare och mer centralt att kunna kommunicera varumärke och värderingar ut i organisationen. Då varje chef ansvarar för den egna organisationens varumärkesarbete blir också chefens roll som individ mer betydelsefull eftersom det är dennes värderingar och trovärdighet som reflekteras i hela organisationen. Respondenterna menade att genom det kommunikativa ledarskapet kan ledaren vara personlig vid införandet av nya värderingar i en organisation och även om majoriteten av respondenterna inte kände till personligt varumärke tidigare var det just det de beskrev genom att koppla organisationens varumärkesarbete till sig själva som individ.

Vad innebär det personliga varumärket?

Werner Runebjörk (2006) definierar det personliga varumärket som ett namn, de egenskaper och värderingar som förknippas med det. Begreppets uppkomst härleder författarna Lair m.fl. (2005) tillbaka till då den industrialiserade organisationen blev allt mer kommunikativ – något som bland annat förändrade synen på medarbetare, och personliga karaktärsdrag ansågs ha betydelse för chefspositioner och ledaruppdrag i företag.

Trots att varumärkesbegreppet var känt hos samtliga respondenter var det desto färre som kände till begreppet personligt varumärke, varav ännu färre uttryckligen arbetade aktivt med det. Trots en okunskap om ämnet kunde många allt eftersom relatera till begreppet som tycktes ganska självklart när det sattes i förhållande till endast varumärkesbegreppet, och det visade sig att det personliga varumärket användes strategiskt i ledarskapet av flera respondenter.

Samtliga respondenter beskrev det personliga varumärket liknande deras definition av endast varumärke men menade då att det handlade om en människa istället för en produkt, tjänst eller vara. Flera av respondenterna identifierade också det personliga varumärket som något man symboliserar och signalerar som individ och menade att det i många fall går hand i hand med det kommunikativa och personliga ledarskapet. Skillnaden mellan respondenterna var dock att när de fick frågan vad deras personliga varumärke var använde endast tre respondenter egenskaper som gick att relatera till dem både i jobbet och privat, medan resten menade att frågan istället borde ställas till deras medarbetare eftersom det är de som vet svaret.

Respondent B och I var båda medvetna om att allt som kommuniceras i en organisation påverkar hur man ser på ledaren. Respondent I vet att en viss kritik gentemot förändringskommunikationen i organisationen har påverkat hur man ser på honom som ledare. Även respondent B höll med om det:

Som chef får man ju kommunicera även andra lite mindre roliga saker och det kan ju också påverka varumärkesbilden. (Respondent B)

Många respondenter menade också att det personliga varumärket måste härstamma i människans grundläggande värderingar. Respondent A menar dock att det personliga varumärket i vissa fall är en fasad och yta man visar upp för en arena samtidigt som han understryker att ledaregenskaper hemma och på jobbet må vara olika men de personliga egenskaperna är desamma:

Jag har aldrig paketerat det som ett personligt varumärke utan vissa saker är en personlighet vissa saker är ledaregenskaper. Alltihopa blir ju visserligen ett personligt varumärke. När jag är i firman, sen är det ju något annat än när jag e pappa men mina personliga egenskaper ändrar jag inte när jag kommer till jobbet utan jag är öppen och entusiastisk och jag är snabb i mina reaktioner. Det är jag hemma och det är jag här men ledarskapet och egenskaperna i ledardelen kontra papparollen är väldigt olika. (Respondent A)

Även respondent G menar att det är svårt att skifta mellan att vara ledare och privatperson:

Jag uppfattar ju inte mig själv som två personer, som en ledare och en privatperson utan jag tycker att mina värderingar så att säga finns med i mitt arbete och de finns ju även med privat. Sen är det ju olika vad jag säger och inte säger, vad jag uttrycker och inte uttrycker. Jag uttrycker ju mig inte som en privatperson när jag är på jobbet men det känns inte som om jag tar på mig den här masken och går till jobbet utan de är ju en integrerad del av min person. (Respondent G)

Då begreppet personligt varumärke var nytt för många av respondenterna upplevdes en försiktighet kring uttalande om hur det personliga varumärket användes i ledarskapet eftersom många nog ansåg det som icke-objektivt att låta den egna personligheten påverka organisationen i alltför stor utsträckning. Därför lät vi ibland det personliga varumärket istället plockas isär och symbolisera karaktärsdrag, egenskaper och deras värderingar. Samtidigt uttryckte de flesta respondenter att det är svårt att koppla på och av vissa karaktärsdrag som är så grundläggande och djupt förankrade. Och då kommunikationen och den informella relationen mellan chef och medarbetare blir en större del av ledarskapet, menar respondenterna, att det blir oundvikligt att inte låta ens personliga varumärke, uttryckt i karaktärsdrag och värderingar, lysa igenom även på jobbet. Respondent B var en av dem som inledningsvis inte tänkte på sig själv som ett personligt varumärke men som under intervjun kom fram till att det kommunikativa ledarskapet leder fram till att omgivningen skapar en bild av vem ledaren är. Hon menar också att negativ kommunikation påverkar bilden, vilket tydligt visar på vikten av att vara strategisk och planera sin kommunikation.

Samtidigt går det att ana att de som väljer egenskaper efter organisationen eller vad de tror att medarbetarna skulle ha sagt också bör vara de som inte arbetar strategiskt med sitt personliga varumärke. De tre respondenter som själva valde vilka ord de skulle förknippas med har valt att göra sitt personliga varumärke till sin identitet som, enligt teorin, var enklare att själv styra medan resterande respondenter förlitar sig på att de arbetar på rätt sätt för att inneha en stark image och som också förhoppningsvis faller inom ramen för de egenskaper de vill stå för.

Ledarens värderingar och personliga varumärke reflekteras i organisationen

Ledarens roll, menar Wiman och Holmberg (2002), är att skapa ett ”kollektivt vi” samtidigt som Percy (2008) skriver att ledarens roll också innebär att omvandla organisationens värderingar till gemensamma strategier och mål. Mossboda m.fl. (2006) menar att det är ledarens värderingar som också styr deras vägval och är så djupt förankrade att de inte bör gå att rubba. Ahl-torp (1998) tar upp ledarens värderingar som en förtroende fråga och menar att ledarens värderingar måste stämma överens med organisationens efter-

som de kommer till uttryck i ledarens handlingar. Stämmer värderingarna inte överens riskerar ledaren att förlora sin trovärdighet bland medarbetarna.

När det personliga varumärket förknippades med värderingar och karaktärsdrag ansåg majoriteten av respondenterna att det personliga varumärket lyser igenom i ledarskapet – främst i kommunikationen med medarbetarna. Alla var också bestämda med att det inte skulle kunna gå att arbeta i en organisation där de personliga värderingarna inte överensstämde med organisationens. De var också överens om att det är näst intill omöjligt att inte låta ens personlighet avspeglas i varumärket och respondent B menar bland annat att det är en förutsättning att organisationens varumärke och chefens varumärke har liknande värdegrund:

En del av att kunna marknadsföra varumärket är att genuint kunna sälja sin verksamhet och då måste varumärkets värderingar kunna likställas med mina egna, vilket de idag gör. (Respondent B)

Samtidigt menar respondent F att ledaren alltid sätter sin prägel på organisationen:

Jag som chef sätter ju en prägel på organisationen och jag som chef vill ha en viss prägel på organisationen. Skulle bara jag jobba för den här ärligheten, rakheten och öppenheten som jag står för då skulle ju det bli fullständig kollision. (Respondent F)

Det gick snabbt att se att när det personliga varumärket snarare förknippades med värderingar och personliga egenskaper eller karaktärsdrag var det lättare att förhålla sig till vilken betydelse det hade för deras roll som ledare. Ofta kan det vara skrämmande att relatera sig själv och sitt arbete med okända begrepp och definitioner. Flera av respondenterna som redan i början av intervjun tydligt uttryckt att de inte låter sitt personliga varumärke lysa igenom i organisationen kom på sig själva under intervjuens gång; att det visst avspeglas på många sätt.

Som Mossboda m.fl. (2006) skriver är de grundläggande värderingarna så djupt förankrade att det inte ska gå att rubba i första taget. Detta ansåg också samtliga respondenter stämde och menade att för att deras ledarskap skulle vara genuint måste också deras värderingar och personliga varumärke reflekteras i organisationen, och det främsta verktyget där det naturligt lyser igenom är via kommunikationen. Det leder till frågan om hur strategiska de är i sin personliga kommunikation och på vilket sätt ledarnas personliga varumärke påverkar och styr organisationen.

Strategiskt eller omedvetet - för alla gör det!

Lair m.fl. (2005) menar att det personliga varumärket idag är en nödvändighet för att överleva i en företagsvärld fylld av konkurrens. Då begreppet personligt varumärke fortfarande är relativt nytt menar Werner Runebjörk (2006) också att man eventuellt arbetar aktivt med sitt personliga varumärke

men gör det omedvetet. Hon uttrycker det också som att man i de flesta fall *är* det personliga varumärket och menar att många företagsledare idag är starkt förknippade med deras organisation.

För att sedan kunna kommunicera varumärket menar Percy (2008) att det är viktigt att koordinera all kommunikation för att skapa en gemensam strategi för att samma budskap ska nå ut i samtliga kanaler. Framgångsfaktorn, menar han, ligger i att minimera risken för att varumärket kan tolkas annat än på ett sätt, något som uppnås genom att ständigt veta vad omvärlden tycker och hur den resonerar.

Ahltopp (1998) ser också självinsikt som en viktig faktor för hur framgångsrik en ledare blir. Att känna sina styrkor och svagheter och medvetet nå ut med sina positiva egenskaper ser hon som en förutsättning i ett bra ledarskap.

Trots att flertalet respondenter tidigt uttryckte att de inte arbetar aktivt med sitt personliga varumärke såg vi en förändring under intervjuernas gång, och respondenterna insåg att det personliga varumärket faktiskt är något de flesta försöker kommunicera ut. Många använder sig av de mer traditionella kommunikationskanalerna, som månadsbrev, vilket återgetts under delen som behandlar kommunikativt ledarskap. Samtidigt kommunicerar många av respondenterna också det personliga varumärke muntligt, i samband med möten eller i den dagliga arbetsmiljön som i korridoren eller fikarummet.

Resultatet av intervjuerna fastställer också att det är viktigt för samtliga ledare att låta sitt personliga varumärke, uttryckt i egenskaper och värderingar, lysa igenom i deras ledarskap. Flera menar att det är genom att visa vem man är, som ledarskapet blir personligt, vilket underlättar kommunikationen. Majoriteten av respondenterna menade också att de stora principiella frågorna nästan uteslutande måste kommuniceras genom dem själva eftersom det är då deras personliga varumärke och grundläggande värderingar syns.

Det går dock att se ett mönster hos respondenterna, där endast en liten del dagligen arbetar strategiskt med att kommunicera det personliga varumärket – därmed inte sagt att de andra inte gör det. Intervjuerna visade nämligen att alla respondenter både tycker att det är viktigt men också arbetar aktivt för att deras personliga varumärke och deras grundläggande värderingar ska sätta prägel på organisationen, trots att det inte finns uttalade strategier.

Respondent G bekräftar det Ahltopp (1998) förespråkar och menar att självinsikt är något som efterfrågas idag:

(...) idag söker vi helt andra ledare...vi söker människor som kan kommunicera, som har ett gott självförtroende...självmedvetna...som vet vad de kan och inte kan...
(Respondent G)

Även respondent A menar att han måste känna till sina starka respektive svaga sidor för att kunna leda:

För att kunna göra skillnad i en organisation tror jag att det är viktigt att man har några starka sidor som lyser igenom... för då kan jag... förändra bolaget till något bättre genom de här starka sidorna sen kan mina brister också ge effekt men då kan andra gå in och göra vissa saker i mitt ställe men att ha delar i sin personlighet som är spetsig det... kan man inte ersätta. (Respondent A)

Båda uttalanden bekräftar vikten av att vara strategisk och medveten om sig själv som ledare. Att vara omedveten om vad man sänder ut i en organisation innebär att du tappar kontrollen över ditt personliga varumärke.

Vidare kan man se att det finns en strategi i att vara en bärare av organisationens värderingar. Respondent I menar exempelvis att det är viktigt att organisationens varumärke är förknippat med ledaren och att ledaren gör sig synlig i de stora frågorna, dels för att öka trovärdigheten, dels för att de stora frågorna är fyllda av värderingarna som bör bli förknippade med sändaren:

(...) viktigt att man personifierar mig med varumärket, alltså förvaltningschefen blir varumärket och att det också är viktigt för organisationen i stort så att den högsta chefen är ett varumärke i sig men är identifierad med organisationen. (Respondent J)

Samtidigt menar respondent G att hennes personliga varumärke inte alltid är ihopkopplat med det hon står för och sjösätter:

Mina medarbetare och min ledningsgrupp ska ju veta vad jag har för värderingar och helst dela dem eller åtminstone verka i den andan. (...) alla uttrycker ju inte värderingar på samma sätt men man ska ju kunna stå bakom det. Så det är ju det jag menar, det är ju inte ett personligt varumärke, det är ju inte jag utan någonting som jag sjösätter och som jag vill ska präglade hela organisationen. (Respondent G)

Men, hon menar å andra sidan att hon vill vara en budbärare av organisationens värdegrund, som ska vara avspeglad i hennes egna värderingar, och att det då blir ett personligt varumärke. Att medarbetarna sen lär känna henne som individ ser hon bara som ett plus och inte som en medveten strategi. Respondent C ser istället det personliga varumärke och att medarbetarna lär känna honom som en individ som en mycket medveten strategi och ett måste för ett lyckat ledarskap:

Att inte ha ett personligt varumärke och inte profilera sig och inte nå ut, då kan du inte heller leda. Du behöver vara intressant på ett eller annat sätt. (...) då måste du tydligt signalera vem du är och vad står du för och så måste du vara en duktig kommunikatör. Att kunna kommunicera och använda dig själv i kommunikationen är helt avgörande om du ska kunna nå fram och få framgång som ledare. (Respondent C)

Han menar också att det personliga varumärket kan vara ett sätt att göra sig synlig i de stora organisationerna eftersom det blir tydligt vad man står för och vem man är som ledare. På så sätt, menar han, skapar man en bild av honom som sedan florerar i organisationen utan att han faktiskt är på plats.

Det blir i intervjuerna tydligt vilka som arbetar strategiskt med att nå ut med sitt personliga varumärke och vilka som omedvetet låter det avspeglas. Det som dock är gemensamt för samtliga respondenter är att det personliga varumärket gör avtryck i ledarskapet och då främst genom kommunikationen. Skillnaden mellan de strategiska och icke strategiska är hur de väljer den bild och de ord de vill bli förknippade med. Tre respondenter hade en tydlig bild av vilka de var, vad de stod för men framför allt hur de uttryckte det. De andra respondenterna hade de första två faktorerna klart för sig; vilka de var och vad de stod för men var inte medvetna om hur det påverkade och reflekterades i deras ledarskap. Vi kan i ledarskapsteorier som inte handlar om personligt varumärke utläsa att vikten av självinsikt är stor för att individen ska nå ut med och framhäva sina positiva egenskaper genom att vara strategisk. Teorierna fastslår även att, för att kunna påverka sitt varumärke, måste man också känna till sin image, vilket få av respondenterna gör. De låter också omgivningen avgöra vad deras personliga varumärke är – kanske för att de inte är medvetna om att de själva kan påverka det i allt större utsträckning.

Kommunikationen anses också vara en betydande del av samtliga respondenters ledarskap och de värderar en fungerande kommunikation högt i organisationen, vilket indikerar att teorierna om att horisontella organisationer också får mer kommunikativa ledare stämmer. Samtidigt understryker forskarna att ledarskapet har blivit mer informellt och att kommunikationen mellan chef och medarbetare blivit mer personlig. Därför går det att reflektera kring ifall ledarna i samband med denna utveckling behöver bli mer medvetna om hur det personliga varumärket kommer till uttryck i kommunikationen. Dessutom behöver de eventuellt använda sig av medvetna strategier för att implementera dennes värderingar i organisationen och samtidigt se över vilka kommunikationskanaler som är mest effektiva och bäst lämpade för varje enskild ledare då det personliga varumärket är individuellt.

Sammanfattning av analys och empiri

Vi kan se vissa övergripande mönster i det empiriska materialet såsom; betydelsen av det kommunikativa ledarskapet, intresset av att vara personlig, vikten av att omfattas av organisationens värderingar samt utvecklingen till allt mer informella relationer inom organisationen.

Flertalet av våra respondenter menar i inledningen av intervjuerna att deras personliga varumärke inte uttrycks i ledarskapet samtidigt som majoriteten låter de personliga egenskaperna, karaktärsdragen och grundläggande värderingarna omsättas till organisationens värderingar och uttryckas i nästan alla kommunikationskanaler. De menar även att den ökade interna kommunikationen leder till att man blir mer informell och därigenom tydligare i vem man är som person bland medarbetarna.

Ledarens personliga varumärke som begrepp kan tolkas som att innehavaren är personlig, men det behöver inte betyda att denne låter sin person-

lighet genomsyra ledarskapet, även om det är trenden idag. Det betyder däremot att ledaren som person kan avgöra vilka egenskaper denne väljer att lyfta fram i sitt ledarskap samt vilka värden som ska förknippas med individen. Det kan vara personliga egenskaper men det kan också innebära att ledaren personifierar organisationens "egenskaper".

Vi kan tydligt se att ett flertal av respondenterna värjer sig från att koppla sin personlighet till yrkeslivet samtidigt som de kan förenas med tanken att det är de som individer som står för organisationens värderingar, åtminstone internt. Samtliga respondenter var samtidigt eniga i att deras personliga värderingar måste överrensstämma med organisationen, och att de inte kan leda en organisation som inte avspeglar deras personliga värdegrund.

Diskussion och slutsatser

I det här avsnittet kommer vi att återkoppla till studiens syfte och blicka framåt för att diskutera ämnesområdets framtida roll.

Återkoppling till syftet

Vi har sett att det kommunikativa ledarskapet spelar en viktig roll inom offentlig verksamhet och är i många fall också avgörande för att skapa trovärdighet både i ledarrollen och i organisationen. Det personliga varumärket blir en stor del av det kommunikativa ledarskapet då det är genom kommunikationen de personliga egenskaperna och värderingarna kommer till uttryck. Samtidigt anser flera ledare att det personliga varumärket inte är något de aktivt arbetar med att belysa men anser trots det att det är viktigt att deras personliga värdegrund också avspeglas och ligger till grund för organisationens värderingar. I takt med att kommunikationen spelar en allt större roll i den horisontella organisationen blir ledarrollen också mer konkurrensutsatt vilket resulterar i att det personliga varumärket blir viktigt för att ledaren ska bli attraktiv att följa. Slutligen arbetar endast ett fåtal av våra respondenter strategisk med att låta sitt personliga varumärke reflekteras i den interna kommunikationen – trots det lyser det personliga varumärket igenom i samtligas ledarskap, om än omedvetet.

Resultat och avslutande diskussion

Analysen visar att kommunikationen spelar en stor och viktig roll i kommunala chefers ledarskap. Samtliga respondenter har också förstått vikten av en god och fungerande intern kommunikation. Trots detta ser vi att få chefer har en gemensam strategi som omfattar hela den interna kommunikationen – alla kommunikationskanaler fyller olika syften. Exempelvis används ett nyhetsbrev för att informera om vad som händer i organisationen samtidigt som den används strategiskt för att föra ut personliga värderingar. Samma värderingar återspeglas dock inte i nästkommande nyhetsbrev eller kommuniceras ut via andra kanaler. Problematiken ligger i att det inte finns en samlad strategi för vilka budskap ledaren ska kommunicera i organisationen och genom vilka kanaler.

Detta tror vi kan bero på att det, från medarbetarnas håll, förutsätts att kommunikationen ska genomsyra ledarskapet men att det, från ledarnas håll, saknas kunskap och förståelse för hur kommunikationen också blir effektiv rakt igenom. I de fall där ledaren, som person, är kommunikativ såg

vi också en ökad risk i att kommunikationen tar överhand och budskapet istället blir underordnat.

Eftersom begreppet personligt varumärke fortfarande var relativt nytt för många respondenter fick vi under studiens gång ändra inställning till hur vi presenterade begreppet i intervjuerna. Det kan här riktas viss kritik eftersom vi i vissa delar valde att plocka isär begreppet personligt varumärke till mindre beståndsdelar: egenskaper, värderingar och karaktärsdrag. Samtidigt utgör dessa beståndsdelar tillsammans grunden för vår begreppsdefinition och vi kunde tydligt se att det gav mer innehållsrikt material till studien när vi inte slaviskt följde teorin in i minsta detalj. Det personliga varumärket är trots allt just personligt och det blev också lättare för våra respondenter att kunna besvara frågorna i intervjuerna samt beskriva och sätta ord på det vi eftersökte.

Det personliga varumärket kom till uttryck i nästan alla kommunikationssammanhang, från nyhets- och veckobrev till informella och formella möten. Främst använder ledarna personliga berättelser för att sedan dra paralleller till situationer eller händelser i organisationen. De lägger in sina egna värderingar med personliga influenser och förutsätter att medarbetare eftersträvar att arbeta i samma anda. Studien påvisar dock att trots att alla respondenter, mer eller mindre, uttryckte det personliga varumärket i ledarskapet blev utfallet annorlunda beroende på ifall de arbetade med det strategiskt eller omedvetet. De strategiska respondenterna var både mer medvetna om hur de ville bli uppfattade och hade också en något mera samlad strategi för hur varumärket skulle kommuniceras i de olika leden.

Att arbeta strategiskt med sitt personliga varumärke påverkar det kommunikativa ledarskapet i form av att kommunikationen blir mer personlig men också genom att samma budskap kommuniceras i alla kanaler, vilket vi inte bara tror blir mer effektivt utan också skapar en trovärdighet för ledaren i organisationen. Dessutom visar studien att genom att använda sitt personliga varumärke i kommunikationen resulterar det också i att chefen blir synlig och relaterbar, även i större organisationer där den muntliga kommunikationen blir alltför komplex. Teorierna om ledarskap visar på att man måste vara tydlig inför medarbetarna i vem man är om de ska kunna besluta sig för att följa ledaren. Vi tror därmed att det personliga varumärket är avgörande i organisationer där den högste ledaren inte syns dagligen i verksamheten.

Resultatet av att strategiskt arbeta med sitt personliga varumärke i ledarskapet blir således att det ständigt krävs underhåll för att personligheten ska behållas synlig i organisationen. För imagen ligger i betraktarens ögon och går endast att påverka genom oavbruten omvärldsanalys, kommunikation och strategier. Samtidigt kan det i en värld fylld av starka personliga varumärken vara riskabelt att inte känna till vad man utstrålar.

Vi identifierar dock vissa risker med att låta det personliga varumärket bli alltför starkt i chefens ledarskap. En risk är om ledaren blir alltför strategisk i sitt arbete med varumärket och genom att tappa genuiniteten riskerar

att hamna i en trovärdighetskris. En annan är om organisationens värderingar är en avbild av ledarens, vad händer då om denne lämnar organisationen?

Samtidigt tror vi att om utvecklingen tar sig som både teorin och empirin förespråkar; att vi går mot plattare organisationsstrukturer, mer informellt ledarskap och där kommunikationen blir avgörande för ledarskapets legitimitet kommer det personliga varumärket till att bli ett av de viktigare ledarverktygen, eftersom den nya kommunikationen kommer att kräva starka personligheter som medarbetarna anser attraktiva att följa. Vi tror också att det personliga varumärket som kommunikationsverktyg kommer att vara ett mycket effektivt sätt att leda organisationen i framtiden eftersom det ger ledaren en chans att vara synlig utan att behöva finnas på plats. Samtidigt går det i studien att urskilja att kommunikationen även kan användas i manipulativa syften vilket understryker vikten av att rätt personer tillsätts rollen med ansvaret att få styra och påverka kommunikationen i organisationen.

I den framtida organisationen tror vi att kommunikationen blir avgörande för ledarens trovärdighet och att det personliga varumärket lägger grunden för ledarens avtryck i organisationen. Samtidigt kan denna individualistiska organisation skapa motsättningar där ledaren ständigt får konkurrens av andra informella ledare.

En ökad kunskap om hur det personliga varumärket kan användas som ett strategiskt kommunikationsverktyg bör bli en central del i den framtida ledarskapsforskningen. Vi ser även det personliga varumärket i den interna ledarrollen som ett forskningsfält som blir allt viktigare att undersöka, om inte teorierna ska hamna efter i att kunna avspegla hur verkligheten faktiskt ser ut.

Referenser

- Ahltorp, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterade [och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Blom, A.P. (1994). *Kommunalt chefskap: en studie om ansvar, ledarskap och demokrati*. (1. uppl.) Diss. Lund : Univ.. Lund.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. (1. uppl.) Malmö: Gleerups utbildning.
- Dalfelt, S. (2005). Förändring och kommunikation. I Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (red.), *Kommunikation & organisation*, (s. 151-165) Malmö:Liber.
- Elliott, R. & Percy, L. (2007). *Strategic brand management*. Oxford: Oxford University Press.
- Eriksen, E.O. (1998). *Kommunikativt ledarskap: om styrning av offentliga institutioner*. Göteborg: Daidalos.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wägnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Gillberg, N. (2010). Om märkning och att märkas: medier, kändiskultur och allmänheten. I Strannegård och Josef Pallas (red). *Företag och media*. (s.262-283). Malmö: Liber
- Hamrefors, S. (2009). *Kommunikativt ledarskap: den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Holmberg, I. (2003). Var finns ledarskapet i offentlig sektor? I Holmberg, I. & Henning, R. (red.) (2003). *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. (s. 7-29). Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg, I. & Wiman, M. (red.) (2002). *En varumärkt värld: några ledmotiv*. Malmö: Liber ekonomi.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C. (2005). Kommunikation om mål och strategier. I Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (red.), *Kommunikation & organisation*, (s. 117-131) Malmö: Liber.

- Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju: konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Lair, D., Sullivan, K & Cheney, G. (2005). Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding *Management Communication Quarterly February 18 (3)*
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys: exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundberg, P. & Henrysson Eidvall, S. (2010). *Träna ledarskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Mossboda, B., Peterson, M. & Rönnholm, I. (2006). *Chefens checklistor: lathund för kommunikativt ledarskap*. Stockholm: Svenska förlaget.
- Percy, L. (2008). *Strategic integrated marketing communication [Elektronisk resurs] : theory and practice*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Petrelus Karlberg, P. (2009). Det medialiserade företagsledaruppdraget. I Ihlen, Ø., Fredrikson, M. & Ruler, B.V. (red.). *Public relations and social theory: key figures and concepts*. (s.228-246) New York: Routledge.
- Petersson, O. (2007). *Svensk politik*. (7., [aktualiserade och rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Sandin, K. & Frykman, P. (2010). *Du - ett varumärke*. Stockholm: Addera.
- Simonsson, C. (2005). Ledarskap och kommunikation. I Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (red.), *Kommunikation & organisation*, (s. 97-115) Malmö:Liber.
- Strid, J. (1999). Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter. Lund: Studentlitteratur.
- Stukát, S. (2005). Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Svensson, P. & Starrin, B. (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Tufvesson, A. (2008). *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*. Karlstad: TUK.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet. (2011). Vetenskapsrådets Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2011-05-11]
- Werner Runebjörk, I. (2006). *Ditt personliga varumärke: om retorik, värderingar och förtroende*. (2. uppl.) Malmö: Liber.
- Wæraas, A. (2009) On Weber, Legitimacy and Legitimation in Public Relations. I Ihlen, Ø., Fredrikson, M. & Ruler, B.V. (red.). *Public relations and social theory: key figures and concepts*. (s.301-319) New York: Routledge.

Bilagor

Bilaga 1 - Frågeguide

- Går det bra att vi bandar denna intervju?

Introduktion (H)

- Hanna & Emma
- Strategisk Kommunikation
- Syfte med studien

Allmänna frågor (H)

- Vill du kort berätta om din organisation? Vad är din roll, hur många anställda har ni?
- Hur ser du på ledarskap i din organisation?

Varumärke (H)

- Hur definierar du begreppet varumärke?
- Vad anser du att ett varumärke har för betydelse för en organisation/företag?
- Hur skulle du beskriva din organisations varumärke/image?

Personligt varumärke (E)

- Hur skulle du definiera begreppet personligt varumärke?
- Vad skulle du säga är ditt personliga varumärke?
(Kan du med tre ord beskriva ditt personliga varumärke?)
- Är detta något du arbetar strategiskt med eller bara ”gör”?
(om ja:)
- Är detta personliga varumärke något du anser dig bära med dig både privat och i jobbet?
- Vilka strategier har du, genom åren, använt för att stärka och bygga ditt personliga varumärke?
- Kan du tänka dig att anpassa ditt personliga varumärke efter organisationen? Ex. bli mer personlig/synas mindre eller mer etc.

Kommunikation (H)

- Vad tänker du när du hör kommunikativt ledarskap? (Skulle du säga att det är så du arbetar?)
- Hur vill du att din personal ska jobba med sitt ledarskap?
- På vilket sätt kommunicerar du ditt personliga varumärke?
(Vilka är de vanligast kommunikationskanaler du använder dig av när du kommunicerar ditt personliga varumärke?)

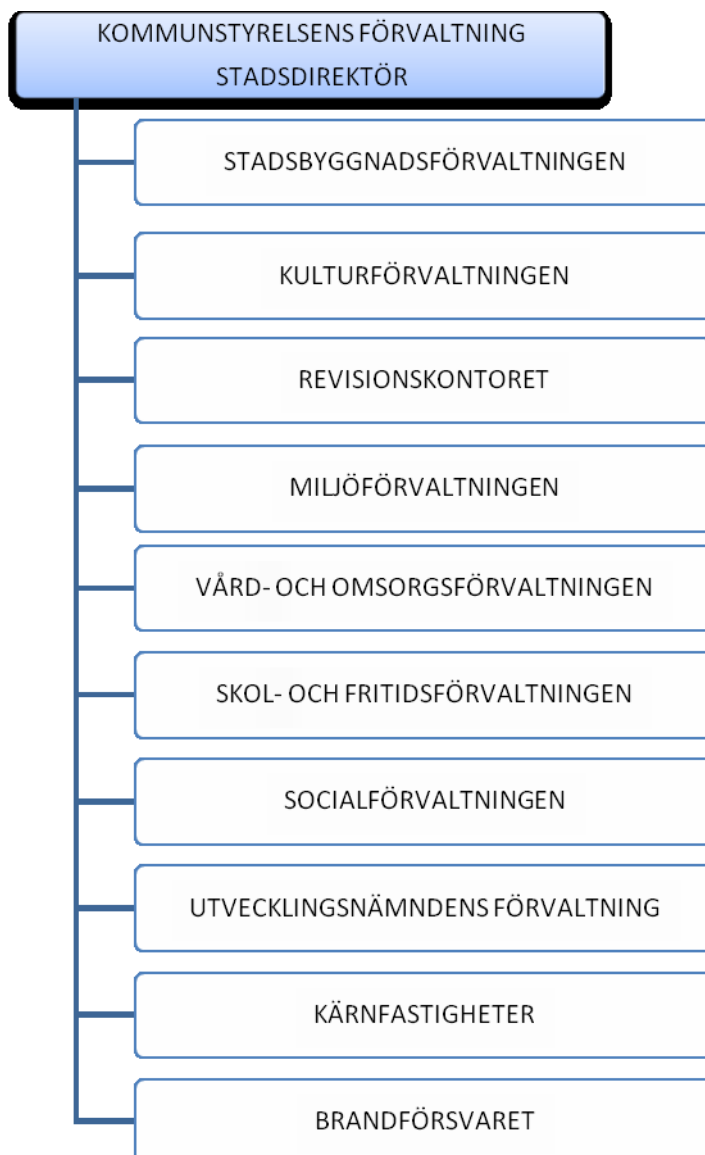
- Vilken är den viktigaste målgruppen för personlig marknadsföring?(internt till personal/chefer, externt till media/andra organisationer/bolagsstyrelser eller politiker?)

Personifiering/Individualisering av organisationer (E)

- Personifiering är något som blivit ”populärt” på senare tid, hur tror du att ledarskapet ledare personliga varumärken ser ut om tio år?
- Vad har en ledares personliga varumärke för betydelse för organisationen och vad tror du att det kan få för negativa respektive positiva effekter ifall ledaren blir organisationens varumärke?
- Något mer att tillägga?

Bilaga 2 - Organisationsskiss Helsingborgs stad

Stadens förvaltningar:



Helsingborgs stads kommunala bolag:

