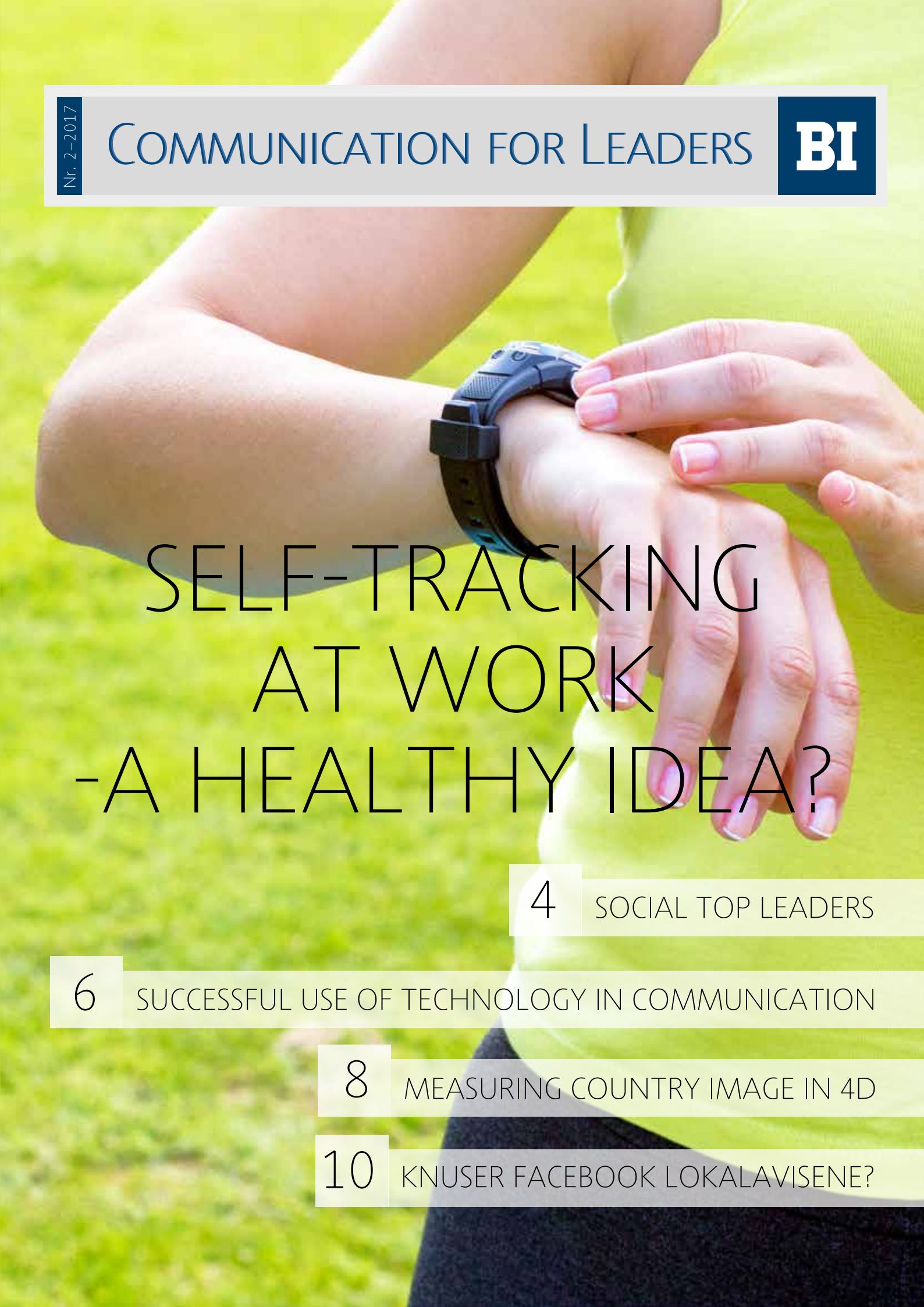




SELF-TRACKING AT WORK -A HEALTHY IDEA?

4 SOCIAL TOP LEADERS

6 SUCCESSFUL USE OF TECHNOLOGY IN COMMUNICATION

8 MEASURING COUNTRY IMAGE IN 4D

10 KNUSER FACEBOOK LOKALAVISENE?



Peggy Simcic Brønn

10 YEARS OF SUCCESS

It's that time of year again where people take stock of the year that has gone and look forward to the year that is coming. We are no different here at BI, but this time we are taking stock of the ten years that have passed since the establishment of the Centre for Corporate Communication.

We have been very fortunate to have excellent support from the practitioner community over these years, allowing us to move even further in our mission of shaping the future of corporate communication in Norway.

One of our achievements is the magazine that you are holding in your hand. We realized early on that digital communication was not the medium for getting out our message. People

do not want to flip through magazines on the net and they are not interested in searching our website for information. Therefore, we deliver our message on the latest developments in research and practice right to you.

In this edition, we have an eclectic selection of articles covering several areas of interest to the practitioner community. For example, we challenge the proposition that all leaders should be engaged in social media and we offer some advice on how technology should be integrated into communication planning. The use of technology is prevalent in communications but it is also being used in employee motivation schemes such as wellness programs. But is this such a smart thing for organizations to do? Social media is not forgotten in the discussion on digitalization as we ask the question if Facebook is supplanting local newspapers? And to what end?

Other topics include a new way of viewing the very important area of country image, important to Norway who regularly ends up on the top of international rankings. We provide advice on effective internal communication, ask the question if ignorance can be a resource,

and give some insight into those hidden writing traps. We also show off some of our student work with an article on a campaign developed by our fresh graduates for one of Norway's political parties.

Most importantly, we celebrate 10 years of success with the Centre for Corporate Communication with an article from one of the founding members on how much things have changed for communicators in the last 10 years. We thank our partners for their support and we look at what the future holds. With their support we will continue to share knowledge and insight from our own research but also from our spreading network of influential researchers around the world. Our aim is to get knowledge to you while it's fresh, but also to engage you in creating knowledge.

We wish you all the best for the holiday season and look forward to a happy new 10 years.

Peggy Simcic Brønn,
Professor and Director
Centre for Corporate Communication
www.bi.edu/ccc



Gillian Warner-Søderholm

#THOUGHTLEADERSHIPTIPS

Hvem skulle ha trodd at en digital dinosaur som meg skulle få en lidenskap for å dele forskning fra instituttet i sosiale medier? Sosiale nettverk åpner helt nye nettverk på tvers av landegrensene. Jeg setter stor pris på muligheten til å dele våre nyheter via Twitter – følg oss på @DeptCCLbi

Vi har nylig startet to Twitter-kampanjer på instituttet vårt: #ThoughtLeadershipTips og #ShoutOuts.

- Hvorfor en kampanje om #ThoughtLeadershipTips? Fordi ved å dele forskning globalt via Twitter kan vi hjelpe til med å skape endring og inspirere til bedre ledelse gjennom å forstå

kraften i fremragende kommunikasjon.

- Hvorfor #ShoutOuts? Jo, da jeg var ung hadde vi et ordtak "Jeg er så stolt, at jeg vil rope det ut fra taktoppene!" 2017 har vært et fantastisk år for instituttet. Det vil jeg rope ut fra de digitale taktoppene!

Senter for Virksomhetskommunikasjon (CCC) ved BI har akkurat feiret 10 årsjubileum, og vi er på vei til å lansere vårt fjerde forskningssenter på instituttet: Senter for Innovasjon i Utdannelse. Våre faglige medarbeidere har publisert rekordmange forskningsartikler i internasjonalt ledende tidsskrifter. Det er vel verdt å rope ut.

Senter for Internett og Samfunn er det første forskningssenteret i Norge som har fått penger fra EUs Horizon2020-program for å studere hvordan internett og digitale teknologier påvirker arbeidsliv og samfunnet. Vårt Senter for Kreative næringer undersøker digitalisering, produksjon, distribusjon, kommunikasjon og forbruk i disse næringene.

Vi har som mål å finne ut hvordan arbeid, kommunikasjon og organisasjoner endrer seg i et digitalt, nettverks-, og medierikt miljø. Hvordan vil digitalisering endre måten vi kommuniserer og arbeider på? Hvilken rolle vil kunstig intelligens spille?

Denne kunnskapsreisen vil vi gjerne gjøre sammen med deg og din organisasjon. Ta kontakt om du vil samarbeide med oss. Jeg ser frem til å høre fra deg.

I mellomtiden kan du lese noen utvalgte smakebiter fra vårt fagmiljø. God lesing!

Gillian Warner-Søderholm
Førsteamanuensis og instituttleder
Institutt for kommunikasjon og kultur

Hjemmeside: <https://www.bi.edu/research/find-departments-and-research-centres/departments/departments-of-communication-and-culture/>
Følg oss på Twitter på @DeptCCLbi

Table of Contents:

DIGITAL COMMUNICATION

Social Top Leaders	4
Successful Use of Technology in Communication	6



REPUTATION MANAGEMENT

Measuring Country Image in 4D	8
-------------------------------------	---

MEDIA

Knuser Facebook lokalavisene?	10
Tabbe med digital radioreform?	12



EMPLOYER BRANDING

Self-Tracking at Work – A Healthy Idea?	14
---	----



INTERNAL COMMUNICATION

Effective Internal Communication	16
Ledersnakk som lønner seg	18



KNOWLEDGE AND IGNORANCE

Can Ignorance Be a Resource?	20
------------------------------------	----



EFFECTIVE WRITING:

Seks skjulte skrivefeller	22
---------------------------------	----



BI'S CENTRE FOR CORPORATE COMMUNICATION – 10TH ANNIVERSARY

Shaping the Future of Corporate Communication in Norway	24
2007-2017: Ti forandringer i kommunikasjonsfaget	26
Measuring What Matters	29



STUDENTOPPGAVE:

Hvordan gjenvinne regjeringsmakten?	30
---	----

Social TOP LEADERS

Chief Executive Officers' social media presence can be beneficial to organizations. However, not every top leader should be on social media.



Professor Peggy Simcic Brønn
E-mail: peggy.bronn@bi.no

Earlier this year, an Oslo-based communication agency released a survey of Norwegian top leaders' participation in social media. The agency concluded that top leaders are logged off and unengaged.

The agency argues that people are more trusting of 'people like us' thus leaders are missing the opportunities that social media provide to engage with stakeholders in a personal way that increases their credibility.

However, according to Edelman's Trust Barometer (cited by the agency), top leaders are not 'people like us'.

In almost all cases it is an organization's employees who are perceived as 'people like us' and who are viewed as the most credible sources of information about an organization. CEOs are the least credible source of information, and trust in top leaders is at an all-time low around the world. The only people who view top leaders as 'people like us' are other top leaders.

RELUCTANT TO ENGAGE – THE REASONS WHY

There is no doubt that today's internet-based tools provide a fast and efficient channel for one-to-all communication. They are also recognized for providing a great opportunity for two-way interaction, discussion and conversation.

However, including CEOs as part of an organization's profiling/branding efforts through social media channels needs to be handled with care. Recent research indicates that CEOs are indeed reluctant to engage in social media, but the reasons tend to be personal as opposed to ignorance.

For example, there is evidence that a CEO's level of activity in social media is based on self-image and the degree of being perceived as narcissistic. CEOs may be cautious in their use of social media because they view it as self-presenting. Conversely, when CEOs do engage on social media it is often as part of a corporate social media strategy and as such they lose a degree of authenticity and a personal touch, prerequisites for being perceived as credible or trusting.

LEADERSHIP STYLES DETERMINE

Leveraging social media for leader communication requires organizations to think about the CEOs personal leadership traits. There are data that indicate that leadership styles determine a leader's social media strategy.

Transformational leaders, for example, tend to be accessible and transparent, while transactional leaders focus on professionalism and efficiency when using social media.

When it comes to content strategy, professional-oriented profiles are the least desirable because while they are perceived as competent, they have a low level of authenticity and empathy.

NOT EVERY TOP LEADER SHOULD BE ON SOCIAL MEDIA

There is an acceptance that CEOs social media presence can be beneficial to organizations. However, not every top leader should be on social media especially if it is a channel that is not compatible with their leadership style. This is important because it is not possible to fake authenticity.



Corporate communicators cannot ignore the importance of a CEO's perception of their own leadership style and its effect on how they conceive and decide their social media strategies.

Assessing a CEO's leadership style and approach to communication is much more complicated than going by a check list of what they should be saying and how they should say it and where.

Encouraging CEOs to engage in social media should be approached with care. Leaders' and thus an organizations' image of being authentic depends on it.

REFERENCES:

- Lee, H-H. M. (2017). *You Are All Competent, but Can You Be Nice? Leveraging Social Media for Leadership Communication. Summer AMA Proceedings.*
- Lee, H-H. M. (2016). *Paving the Way for Social CEOs: An Exploration on Using Social Media in Leadership Communication. Summer AMA Proceedings.*

Leadership Style	Mental Model for Social Media Leadership Communication	Social Media Activity Level
Transactional Leader	Thought leader	Focuses on professionalism and efficiency, sees benefits of social media, confident in sharing own ideas in professional network
Reserved Transactional Leader	Professional Networker	Prefer to use social media to connect with professional network to obtain information and broadcast own message
Transformational Leader	Story Teller	Emphasizes accessibility and transparency, positive to narcissism, strives for charismatic and authentic content building
Reserved Transformational Leader	Selective Performer	Only publicizes stories to selected audiences through internal platforms

Successful Use of Technology

Prepare for the technology, but don't let it drive your communication strategy. We present ten points to consider before engaging in new media.



Professor Peggy Simic Brønn,
Assistant professor Alexander Buhmann,
Senior Lecturer Ragnvald Sannes
and Research assistant Øyvind Torp
E-mail: peggy.bronn@bi.no

Successful use of technology-mediated communication tools such as online collaborative projects, social networks, message platforms and online video and video sharing platforms can help organizations stand out in the minds of their stakeholders.

They not only enable organizations to better reach their audiences with their current platforms, they open new capabilities that have the potential to develop corporate communication, the corporate brand, and the organization as a whole.

POWERFUL TOOLS

Technology-mediated communication offers powerful tools for building engagement with key stakeholders. These tools have the potential for organizations to more accurately identify, understand, and thus target their stakeholders with specific messages through preferred channels while at the same time providing opportunity for interaction and engagement.

However, there is a tendency to focus on the technology and software, as opposed to the benefits that they present. Technology will never be more than a part of any communication process or strategy where communication practitioners base decisions of media use on research of their stakeholders.

This includes knowing what motivates people to use social media or other technology-mediated communication. According to research, the primary driver for people to spend time on social media is social interaction followed by information seeking.

10 POINTS TO CONSIDER

It is therefore important that organizations consider a few caveats before engaging in or considering new media:

1. Do not let technology drive communication strategy; it is a tool.
2. Organizations must always keep in mind the objectives of their interaction with their stakeholder groups. These may be sharing in-

formation, changing or enforcing attitudes, or changing or enforcing behavior.

3. A good communication strategy identifies stakeholders, their needs and how they want to be communicated with.
4. The existence of more data/information and more channels does not necessarily translate into communication that is more effective, but it may help in more precise targeting of stakeholders and a data-driven content.
5. The Internet promised the ability to dialogue but many organizations find it challenging to use the technology, and some promises have never materialized. Organizations need to understand what constitutes dialogue and to recognize it when it occurs.
6. Communication using keyboards and pads often takes longer than face-to-face communication, but written communication is often shorter and more precise.
7. Capturing organization-wide data for use in communication that builds relationships

and reputation presupposes an organization-wide mindset.

8. Interpersonal communication will remain the most effective/persuasive. Face-to-face will still be the richest channel, but technology may augment any channel that combine channels, i.e. live video and document sharing.
9. Most of what we know about technology-driven communication comes from studies on consumer goods and services firms. Organizations should not blindly accept that these tools are effective for all stakeholders.
10. It is a steep learning curve for organizations to use technology-mediated communication for collaboration and co-creation, as well as engaging in feedback loops.

UNDERSTANDING THE SUITABILITY

Recent developments in technology-mediated communication have seemingly made building and sustaining relationships between an organization and its stakeholders easier. And there will be many new technologically-mediated

communication tools over the next years, many of which can be adapted by organizations for use in influencing and engaging stakeholders.

It is also clear that most communication professionals are enthusiastic about technological developments.

Key is to remember that using any tool without properly understanding its suitability in a communication strategy is a waste of organizational resources if stakeholders are not interested in it or do not respond to it.

Measuring Country Image in 4D

Leaders around the world are increasingly concerned about their country's esteem abroad. The country's image can be measured in the following four dimensions: functional, normative, aesthetic and emotional.



Assistant Professor Alexander Buhmann
E-mail: alexander.buhmann@bi.no

Today, rankings of countries are widespread in the media; from the world's most reputable countries, happiest countries, most ethical countries, to the best country to live in.

Norway had an exceptional image year in 2017. It was ranked number one in the world for happiness by Sustainable Development Solutions Networks, knocking 3-time winner Denmark off the top spot, and it was also sixth on Reputation Institute's ranking of the world's most reputable countries. It is easy to take these rankings lightly or to denigrate them if your country doesn't perform as well as you believe it should, but that would be a mistake.

THE ROLE OF COUNTRY IMAGE

The role of country image is of major interest not only for those working in international relations, international marketing, trade, or tourism. As the conditions of a globalized world and modern media societies change and develop, a country's image is becoming more important. The impact of a country images is seen through:

- Level of exports
- Foreign direct investment

- Stability of international relations
- Prosperity of national tourist industries
- Attractiveness of domestic labor markets and education systems
- Degree of a country's political and economic influence

IMAGE MANAGEMENT

As a result, leaders around the world are increasingly concerned about their country's esteem abroad. This has led to many countries establishing image and communication management practices in governmental agencies/ departments.

One such example is the Storting-mandated Brand Norway (Merkevaren Norge) located at Innovation Norway. The Storting gave as reason for the establishment of the office: Programs for profiling and reputation building will help to make Norwegian business and technology better known abroad and help foreign business to invest and establish new business in Norway. Additionally, "the brand Norway will ensure that we attract capital, knowledge, talents and tourists to Norway."

WHAT MAKES UP COUNTRY IMAGE AND ITS EFFECTS?

Marketing and social psychology have devoted considerable empirical attention to understanding what makes up country image and its effects. Additionally, as we have seen, there is a widespread use of measures, indices, and rankings for country image, brand, and reputation. These include popular aggregated indices such as the Nation Brands Index, Best Country Score, or Country RepTrak.

National governments and their affiliated agencies regularly apply empirical instruments in assessing and monitoring their country's image. They need valid and reliable observations in the form of countable results that can be used in their decision-making regarding strategic positioning.

IN SEARCH OF A SOUND CONCEPTUAL MODEL

However, sound conceptual models and appropriate measurement instruments to analyze and compare the makeup and effects of country images in different groups and contexts are rare. Many indices are convoluted, often

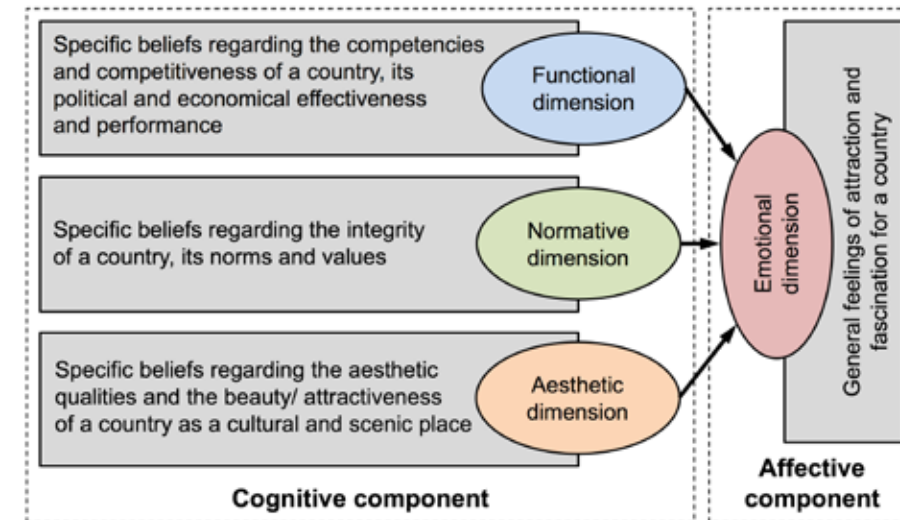


Figure 1:
The four-dimensional "4D Model" of the Country Image

1. The functional country image dimension, the beliefs regarding the competitiveness of a country, is specified with reference to Smith's attributes of national economy and political organization. It consists of beliefs regarding the state of the economy and national businesses, the competitiveness of a country's products and services, its labor markets and educational system, the competencies and effectiveness of the political system as well as the country's performance in research and technology.
2. The normative country image dimension comprises beliefs regarding the integrity of a country and is specified in relation to Smith's country attribute of norms and values. This dimension consists of specific judgments regarding both the social and the ecological responsibility of a country.
3. The aesthetic country image dimension, which covers beliefs regarding the aesthetic qualities of a country, is specified by drawing on Smith's attributes of public culture, traditions and territory. It comprises judgments regarding the attractiveness of a country's culture and traditions as well as the beauty of its landscapes and scenery.
4. Finally, the emotional country image dimension, which constitutes the affective component of the country image construct, consists of general feelings of liking and fascination for a country. It can be thought of as an outcome or result of the cognitive beliefs that people hold about a country.

nontransparent (because they are proprietary) and often fail to give a balanced overall view of the country image. Additionally, most existing models lack theoretical foundations, cannot be applied to different countries or used for comparative analyses of country images in different groups, often fail to comprehensively capture all relevant dimensions, and do not clarify the internal structure of the construct.

A comprehensive and research-based model is needed to explain what constitutes the broad concept of country image and its different dimensions. It is also necessary in order to understand how the different dimensions of image interrelate and affect each other, and how they may ultimately lead to enabling behaviors such as investment, consumption, political support, or travel and cultural exchange.

As an attitudinal construct, country image can be seen as comprising a cognitive component (specific beliefs about a country) and an affective/emotional component (general feelings about a country). In his seminal book *The Ethnic Origins of Nations*, Anthony D. Smith describes countries as named human collectives

consisting of a distinct territory or 'homeland', common history and traditions, a domestic economy, a public culture, a set of common norms and values as well as a sovereign political organization or state.

FOUR DIMENSIONAL MODEL OF THE COUNTRY IMAGE

When combining Smith's model with a common differentiation of image dimensions used in reputation management, the country image can be defined as consisting of four different but closely interrelated dimensions: functional, normative, aesthetic and emotional. We call this new model the four-dimensional or 4D Model of the Country Image.

The complete model with the dimensions are shown in figure 1.

IMPROVING OUR ABILITY TO ATTRACT The 4D Model of the Country Image, which has been applied in numerous survey-based studies, provides a new comprehensive and research-based framework for country image analyses. The resulting statistical analyses show how functional, normative, and aesthetic beliefs about a country affect the formation of

the emotional country image dimension—showing the country's "ability to attract".

Furthermore, we see how the emotional dimension of the country image mediates the effect of the cognitive dimensions on people's behavior. For example, how the country image of Norway and its individual dimensions' influence people's intentions to buy Norwegian products, to politically support it, to invest in its firms, or to travel to Norway. Such analyses can enrich insights and monitoring and help improve the development and evaluation of nation branding and international communication strategies.

REFERENCES:

- Buhmann, A. (2016). *Measuring Country Image: Theory, Method, and Effects*. Wiesbaden: Springer VS.
- Buhmann, A., & Ingenhoff, D. (2015). *The 4D-Model of the country image. An integrative approach from the perspective of communication management*. *International Communication Gazette*, 77(1), 102-124.
- Smith, A. D. (1987). *The Ethnic Origins of Nations*. Blackwell, Oxford.

Knuser Facebook LOKALAVISENE?

Mer enn tre av fire nordmenn
bruker Facebook til å følge med på
det som skjer der de bor.
Hva skal vi da med lokalaviser?



Stipendiat Ragnhild Kristine Olsen
E-post: ragnhild.k.olsen@bi.no

«Et ekorn som dør i hagen din kan være mer relevant for deg og dine interesser enn det som skjer i Afrika».

Sitatet fra Facebook-gründer Mark Zuckerberg gjengitt i boka «The Facebook Effect» oppsummerer logikken bak Facebooks nyhetsstrøm: Det handler om å gi brukerne relevante nyheter, og relevant forbindes med nært og hyperlokalt innhold. Den samme logikken har vært og er lokalavisenes mantra.

I en mer subtil innpakning gjentar lokalavisene daglig Zuckerbergs budskap i markedsføring av sitt tilbud til brukerne: «Kortreise nyheter er viktige nyheter» og «Verdens viktigste avis er den som skriver om det som skjer der du bor».

Slik er Facebook og lokale nyhetsmedier konkurrenter på det samme lokale markedet. På ti år har Facebook vokst seg like stor som lokalavis og NRK som kilde til lokal informasjon.

FACEBOOK HAR EROBRET TOPPEN
Som en del av forskningsprosjektet Digitization and Diversity ved Handelshøyskolen BI har vi

nylig gjennomført en omfattende kartlegging av nordmenns lokale medievaner. Nærmere 1700 innbyggere har deltatt i den landsrepresentative undersøkelsen.

Den viser at Facebook er blant de mest populære kildene til lokale nyheter. Facebook, lokalavisenes digitalutgave og NRKs lokale tilbud på radio og TV topper statistikken over de mest brukte mediene.

Mer enn tre av fire innbyggere (78%) oppgir at de bruker Facebook for å holde seg oppdatert på det som skjer i byen eller bygda der de bor. Tilsvarende tall for lokalavisenes digitalutgave er 76%. NRKs lokale sendinger på tv og radio har 75% oppslutning. Lokalavisenes papirutgave og NRKs lokale innhold på nett har en oppslutning på 65- og 64%.

TAPER PÅ TILLIT
Facebooks dominerende posisjon blir enda tydeligere når vi ser på hvor ofte folk bruker de ulike kildene til lokale nyheter. Halvparten oppgir at de bruker Facebook daglig eller flere ganger om dagen for å oppdatere seg lokalt. Tilsvarende tall for de nest mest brukte kildene – NRKs lokale radio og tv-tilbud og lokalavisenes

digitalutgaver – er under en tredjedel.

Bruken av Facebook som lokal nyhetskilde står imidlertid ikke i forhold til tilliten. Omtrent to av ti (19%) oppgir at de har høy tillit til Facebook. Til sammenligning svarer seks av ti (61%) at de har høy tillit til lokalavisenes digitalutgave, mens hele 75% har høy tillit til lokalsendingene fra NRK på radio og tv. Også på andre områder knyttet til lokalavisas demokratiske rolle i lokal-samfunnet viser undersøkelsen at Facebook skærer langt dårligere enn tradisjonelle nyhetsmedier.

SMÅSPISER NYHETER PÅ FACEBOOK
Er det relevant å sammenligne Facebook med tradisjonelle nyhetsmedier? Facebook er ikke et journalistisk nyhetsmedium. Både innhold og oppdateringstakten i Facebook sin nyhetsstrøm skiller seg fra redaksjonsstyrte nyhetsmedier. Ut i fra en tradisjonell medieforståelse er det en viktig innvending. Det er ikke nødvendigvis et viktig skille for mediebrukerne.

Facebook representerer en mediehybrid som passer et økende mobilt og interaktivt mediekonsum. Den kontinuerlige nyhetsstrømmen på Facebook passer perfekt for

sjekking av siste nytt på mobilen i mikropausen gjennom dagen, såkalt «snacking», eller småspising, av nyheter.

Nyhetsstrømmen sørger for tilgjengelig informasjon fra brukernes nærmeste krets – vennegjengen, familien, arbeidsplassen, fotballaget, koret. Nyheter blir ikke mer hyperlokale enn det. Det er ikke nødvendigvis lokale nyheter slik vi tradisjonelt har definert det, eller nyhetsmedier slik vi er vant til å tenke det, men det er stadig mer fremtredende tråder i den veven som utgjør det lokale medieøkosystemet.

SAMSPILL OG KONKURRANSE
Relasjonen mellom Facebook og tradisjonelle medier i denne veven er kompleks: På en side er Facebook og tradisjonelle medier konkurrenter. På en annen side er de partnere i et gjensidig avhengighetsforhold. Facebook distribuerer lokalavisenes innhold og sørger for trafikk, mens lokalavisene bidrar med innhold i nyhetsstrømmen til Facebooks brukere.

Samspillet manifesterer seg i måten publikum finner lokale nyheter digitalt. I spørreundersøkelsen svarte mer enn fire av ti at de

finder lokale nyheter via en anbefaling eller deling i sosiale medier som Facebook. Mer enn en tredjedel av de som har deltatt i undersøkelsen, følger lokalavisen sin på Facebook.

REDAKSJONSSTYRTE MEDIER BØR HA EN SENTRAL PLESS

I sum har disse resultatene viktige implikasjoner for kommunikasjonsarbeid på lokalt nivå. Facebooks sterke lokale posisjon som nyhetsformidler gir interessante muligheter til å kommunisere direkte med mindre målgrupper og engasjere brukerne med godt, hyperlokalt innhold.

Samtidig vitner gapet i publikums tillit til Facebook og tradisjonelle nyhetsmedier om at de redaksjonsstyrte mediene har kvaliteter som den sosiale medier-kjempen ikke kan matche. For den som vil nå frem med et budskap, er tilliten til budbringeren vesentlig. Både for kilde og publikum har den journalistiske bearbeidningen en viktig rolle som kvalitetskontroll.

Derfor tilsier svarene i spørreundersøkelsen at de redaksjonsstyrte mediene bør ha en sentral plass i lokalt kommunikasjonsarbeid, supplert av Facebook.

REFERANSE:
Artikkelen baserer seg på en spørreundersøkelse gjennomført i regi av forskningsprosjektet «Digitization and Diversity» ved Handelshøyskolen BI. Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd.

TABBE med digital radioreform?

I løpet av 2017 har norske radiolyttere vært nødt til å ta i bruk DAB (Digital Audio Broadcasting) om de fortsatt ønsker å høre på radio. Var det lurt av Stortinget å vedta omlegging til DAB?

Førsteamanuensis Tor Bang
E-post: tor.bang@bi.no



Stortinget vedtok DAB-reformen i 2011. Selve omleggingen, gjennomført i 2017, er interessant, sett fra mange perspektiver.

Før vedtaket ble fattet fikk vi høre at publikum skulle få en større bredde i tilbudet, flere nisjer og tilbud mer tilpasset brukerne, - altså mer radio. I tillegg skulle omlegging til digital radio medføre hørbar kvalitetsforbedring.

Hvor lurt var det å vedta omleggingen til digital radio? Medieforskere vil sannsynlig få mye moro å se nærmere på i årene som kommer.

GLOBAL LEDESTJERNE?

Telenoreide Norkring, som eier distribusjonsinfrastrukturen, hevder at Norge ligger helt i forkant av den globale medieutviklingen, siden digital kringkasting åpner for langt større bredde enn FM-nettet.

Våre lovgivere og utøvende myndigheter har helt siden 1930-tallet krevd optimal distribusjon av radio, i likhet med andre offentlige goder. Etter avmonopoliseringen av NRK ble

nye aktører, som TV2 AS og Radio P4 Hele Norge, pålagt å sørge for distribusjon til hele landet.

En omlegging til digital radio har forenklet distribusjonen, fordi infrastrukturen nå er ferdig utviklet og tatt i bruk.

Moderskipet, NRKs program 1, har vært tilgjengelig i praktisk talt hele landet. Det har også de fire andre store kanalene, P2, P3, P4 og Radio Norge.

Når man ser omleggingen over noen år, ser vi at nisjekanaler, som (Alltid) Klassisk, Nyheter, Jazz og Sport, har kommet på lufta og blitt nasjonalt distribuert. Så, løftet om mengden parallelle radiokanaler, er holdt.

RISIKO FOR AT VARSLING IKKE NÅR FREM

NRKs nasjonale oppdrag innebærer at de har ansvar for å varsle om kriser og i unntakssituasjoner.



I en overgangsperiode, før hele publikum har skaffet seg mottakere som kan ta inn digitale radiosignaler, er det en risiko for at deler av publikum ikke vil kunne nås med nasjonale varslinger. EU godtar ikke at Staten subsidierer utbygging av dekningen i tunneler.

Siden radio er et bilmedium, vil det i en overgangsperiode kunne være økt risiko for at varslinger om ras, flom og uvær ikke blir fanget opp.

MISTER LYTTERE?

Foreløpige tall, fra Kantar TNS Gallup, tyder på at publikum strever med å finne seg til rette med DAB.

I uke 24 i 2017 hadde NRK P1 1,394 millioner lyttere. I samme uke året før hadde kanalen 1,517 millioner lyttere. Det betyr en nedgang i antall lyttere på 8 prosent fra uke 24 i 2016 til samme periode i 2017.

De nær to millioner lytterne rundt Oslofjorden var ikke fanget opp i denne målingen. Det er derfor grunn til å tro at frafallet er større etter

20. september 2017, da FM-nettet ble slukket i Oslo, Akershus, Østfold og Vestfold.

Andre tall, som analyseselskapet Canti har kommet frem til i Nordland, viser kun en marginal nedgang. Noen tall, som NRKs egne, viser at lyttere etter en periode kommer tilbake.

Radio har hatt en stabil, lav markedsandel på cirka tre prosent i mange år. Det foreligger ingen tall som indikerer at annonsører har reagert verken i den ene eller andre retningen.

FØRT BAK LYSET?

Omleggingen er fremdeles omdiskutert. Per Morten Hoff, tidligere daglig leder i IKT-Norge, hevder i digi.no 20. september 2017 at Stortinget ble ført bak lyset av NRK da det vedtok satse på DAB.

Han begrunner det blant annet med at Stortinget ble fortalt at andre land ville gjøre det samme, og at Norges posisjon derfor var gunstig. Det forelå heller ingen samfunnsøkonomisk konsekvensanalyser av omleggingen,

igjen ifølge Per Morten Hoff.

Mange medieobservatører og -forskere gir Hoff rett. Beslutningen om omlegging i 2011 ble tatt på sviktende premisser. Teknologien har siden vedtaket ble gjort, blitt mye mer tilgjengelig gjennom håndholdte enheter som smarttelefoner og nettbrett.

Self-Tracking at Work – A HEALTHY Idea?



Introducing wearable devices can potentially be a game changer in creating happy, healthy and engaged employees. However, good intentions can go bad.



PhD Candidate Kateryna Maltseva and
Professor Christian Fieseler
E-mail: kateryna.maltseva@bi.no

Enlisting employees as brand ambassadors is recognizably critical to an organization's success. It is employees who have primary contact with customers and key stakeholders, and it is important those contacts are positive.

A study by global PR firm Weber Shandwick found that 50 percent of employees share their opinions on their company without any prompting.

One way to create happy, healthy and engaged employees has been through the use of corporate wellness programs (CWP) that include wearable technology such as Fitbit for tracking performance.

Employees who participate in corporate wellness programs that encourage them to do more sports or to be more mindful feel more energetic and happier. Organizations also benefit as employees' participation in such corporate wellness programs result in higher productivity, stronger corporate citizenship, and fewer costs associated with healthcare expenses.

THE ROAD TO HELL IS PAVED WITH GOOD INTENTIONS

However, as an old saying warns us -- "The road to hell is paved with good intentions".

Organizations increasingly long to build healthier, more mindful, and more productive teams, and employ wearable technologies (e.g., Fitbit) and self-tracking applications (e.g., Endomondo, Runtastic) to this end. But if not implemented well, these so-called corporate wellness programs may create additional pressure on employees.

Organizations tend to design corporate wellness programs around wearable devices and wearable technologies. For example, British Petroleum has a comprehensive wellness program that encourages employees to register their step count, earn points, and use them to win different rewards such as medical premiums and gift cards.

The notion of implementing wearables and self-tracking applications in an organization is quite new. We have only begun to collect evidence of the effectiveness of wearables-driven

CWPs. Findings suggest optimism and caution at the same time.

POSITIVE EFFECTS OF WEARABLES

Some positive effects associated with using wearables in CWPs are:

- Increased physical activity among employees. People who track their daily step count do indeed walk more and invest more time in fitness.
- Improved subjective well-being of employees. Employees participating in CWPs feel better emotionally and physically and attribute this to the effects of participating in a CWP.
- Stronger organizational community. Employees tend to discuss their participation experience with other colleagues, creating a buzz around a CWP.

...AND SOME CONCERNS

However, there are certain concerns that employees may express when asked to join a CWP. Among these concerns are:

- Mixing private and public. People generally do not like to mix personal and business matters. Some studies even show poor work-life

balance is detrimental to well-being.

- Giving your boss too much power. Employees may feel uncomfortable if they have to give consent to sharing their data with a management team that is responsible for a CWP.
- Taking fun out of sport. A recent study concluded that tracking an activity takes the fun out of it. When people track walking they enjoy it less, because walking feels like work, rather than a leisure activity.
- Feeling pressured by norms. CWPs set certain norms for employees. For example, wellness can be understood through 10 000 steps or a certain number of work-out sessions weekly. Employees' individual understanding of what wellness is may differ. Some prefer to walk less, but compensate with spinning, others prefer running to any other type of work-outs. By introducing normative standards for wellness there is always a risk that they may not be accepted by employees and a CWP will fail.
- Feeling discouraged by standards. Employees differ in their ability to engage in sports: chronic health conditions or fear of performance pressure may prevent people from joining a CWP.

THREE RECOMMENDATIONS

If you decide to introduce self-tracking mobile applications or wearable devices into your CWP, here are some recommendations that can help you do it effectively.

- 1) Make sure your team is ready to join a CWP built around wearables and self-tracking applications. Millennials are the group that is often most open to technological interventions and innovations. They are more flexible with data collection and sharing both at work and during their "me-time". Other socio-demographic groups can be more reluctant. Ask your prospective participants in advance about whether using Fitbit or a tracking app is something they would consider.
- 2) Follow-up with participants and non-participants. Talk to your employees and learn why your CWP is a success or not. Send an anonymous questionnaire or raise some questions during a weekly meeting. Use that feedback to improve the conditions and standards of your CWP.
- 3) Create inclusive conditions. Designing an inclusive program is paramount to a CWP's success. Set various objectives and stan-

dards for tracking: steps, sleep patterns, heartbeat, etc. Offering various tracking options and standards reduces the risk of a CWP being unpopular among employees. And if your reward system works, focus more on participation than on performance.

Introducing wearable devices or mobile applications into a CWP can potentially be a game changer in fighting absenteeism or facilitating brand ambassadorship among employees. In order to utilize the potential of self-tracking technologies in CWP make sure that you are inclusive and respectful in your CWP design.

EFFECTIVE Internal Communication

Computer-mediated communication is not a substitute for face-to-face communication in organizations



Professor Peggy Simcic Brønn
E-mail: peggy.brønn@bi.no



A good sign that there is something wrong with an organization's internal communication is when the high point of an employee's day is meeting around the "water cooler", the symbol for the gathering place to learn what is happening in the organization.

In a dysfunctional organization, this might be where many employees get their information. A characteristic of this type of channel, however, is that the information delivered through it is almost always wrong.

Various channels are available to organizations for communicating with employees and one of the most used ones has become social media in the form of intranets, networking tools, e-mails etc.

They are powerful channels for accomplishing some organizational goals but perhaps not those having to do with the more interpersonal and psychological needs of employees, particularly those fulfilled by direct interaction with peers and leaders.

ONE-WAY SOURCES OF INFORMATION

There is a tendency for organizations to use web-based channels as one-way transmissive sources of information, and they are not aware that these channels and how they are used have an impact on employees and their attitudes toward their organization. As noted by Whitworth and Riccomini (2005):

"Many companies today are relying on electronic forms of employee communication. But in doing so they often eliminate the most credible channel: one-to-one communication".

An organization that relies heavily on media channels with minimal management responsibility and transmissive characteristics is likely to have ineffective communication. This may indicate that managers let the one-way corporate media drive the communication and they are not thinking about how employees want to be informed and by whom.

RELY MORE ON FACE-TO FACE COMMUNICATION

Firms who rely more on face-to-face commu-

nication put responsibility on managers to ensure effective communication. Rumors are only of casual interest in these firms and employees are more likely to understand the goals of the organization and show commitment.

There is also evidence that compared to those with lower reputation, companies with high reputation (Dortok 2006):

- Give more importance to internal communication.
- Have a well-functioning internal communication plan.
- Undertake more frequent measurement.
- Use communication tools for sharing the business objectives with employees.
- Believe that reputation contributes more to and has greater influence on business objectives and results.

EIGHT CHARACTERISTICS OF LEADING COMPANIES

Young and Post (1993) found eight factors that set leading companies apart from their peers when it came to communication.

In leading companies

1. the chief executive is the communications Champion,
2. there is a match between words and actions,
3. a commitment to two-way communication,
4. emphasis is on face-to-face communication.
5. there is a shared responsibility for employee communications,
6. bad news is not ignored and is shared along with good news,
7. there is strong knowledge of customers, clients, and audiences, and
8. there is a clear employee communication strategy.

WHAT LEADERS NEED TO UNDERSTAND

When management views communication as a means to an end, they take a functional approach to communication based on weighing cost-benefit analysis and as a result can forget the value and power of the communication competency of employees and in particular managers and leaders.

Managers and leaders need to understand

their audience, why they are communicating (its purpose), the context in which they are communicating (organizational culture, communication climate, and communication flow), and the appropriate channel and medium for communicating (Brønn 2014).

Leaders must also be able to communicate well themselves orally or in writing in a variety of situations such as teams, meetings, face-to-face and so on.

THE COMMUNICATION CHALLENGE

The challenge is for leaders to understand their communication responsibilities.

While the new technology and social media are great at connecting people and perhaps stimulating them to share and thus to learn and innovate, the question remains regarding their ability to motivate, to stimulate, and to create employee ambassadors.

Computer-mediated communication is not a substitute for face-to-face communication or the good old medarbeidersamtale (per-

formance review), but it can assist in organizational success through innovation and organizational learning.

Effective communication needs to become a desired behavior performed by everyone in the organization, helped along by the organization's communication department.

REFERENCE:

Peggy Brønn, Øystein Bonvik og Tor Bang (2015): *En innføring i PR. Teori, prosess og praksis*. Fagbokforlaget.

LEDERSNAKK som lønner seg

Ledere er ofte flinkere til å kritisere ansatte enn å gi dem ros og anerkjennelse. Her er fire råd om hvordan ledere kan gi effektive tilbakemeldinger.



Professor Anders Dysvik
E-post: anders.dysvik@bi.no

Ledere må ha evnen til å kommunisere med sine ansatte slik at de opplever engasjement for arbeidsoppgavene sine og stolthet og tilhørighet til organisasjonen de jobber for. Det er det ikke alle som er like flinke til.

Jeg møter jevnlig tidligere studenter som har gått ut i arbeidslivet. Noen av dem forteller at de har fått ledere og kolleger som er flinke til å følge dem opp i hverdagen. Det skjer i form av ros og anerkjennelse når de presterer godt, og de får nødvendig hjelp til å videreutvikle seg når de har behov for det.

Dessverre er ikke alle like heldige med sjefene sine. Det finnes også en type ledere som gir klar beskjed dersom noe ikke fungerer. Når de ikke sier noe, så er alt greit. Med andre ord: Mange ansatte opplever at de får lite eller ingen ros og anerkjennelse for godt utført arbeid. De får til gjengjeld kritikk og mishagsyttringer om noe går galt.

«JEG SIER FRA DERSOM DET ER NOE»
Hvor flink er du som leder til å gi tilbakemeldinger når oppgavene er vel utført? Hvor ofte får

du som ansatt høre at du gjør en bra jobb?

Hverdagen til mange ledere preges av en tsunami av arbeidsoppgaver som forventes løst snarlig. Tiden som burde ha vært brukt på ledelse, forsvinner på møter, til rapportering og andre presserende oppgaver. Kommunikasjon med ansatte reduseres til en praksis om at "jeg sier fra dersom det er noe".

Velger ledere samme kommunikasjonsstrategi når de snakker med barna sine eller partneren? Sannsynligvis ikke. Det er heller ingen grunn til å fortsette med det på jobben.

HVA FÅR ANSATTE TIL Å YTE SITT BESTE?

Motivene som ligger til grunn for å oppleve jobben som engasjerende, meningsfull og interessant, er faktisk de samme motivene som skaper positive utviklingsmønstre hos barn og ungdom, skoleprestasjoner, samt innsats og prestasjonsforbedringer over tid blant idrettsutøvere.

- Det mest grunnleggende psykologiske behovet hos ansatte er behovet for autonomi,

det å kunne ta selvstendige valg innenfor avklarte rammer og gjøre vurderinger basert på egne erfaring om hvordan jobben kan gjøres på best mulig måte. Tilbakemeldinger som berømmer initiativ og selvstendighet kan understøtte opplevelsen av autonomi.

- Det andre behovet folk har på jobben, er ønsket om å oppleve mestring og å føle seg kompetent når de utfører eksisterende jobb, samt å tørre å utforske nye og forbedrede måter å gjøre jobben på. Tilbakemeldinger som er konkrete om hva som er gjort bra og forslag til hva som kan forbedres i fremtiden kan understøtte mestringsopplevelser og fremtidig mestringstro.
- Det tredje behovet er knyttet til sosial tilhørighet gjennom gode relasjoner til nærmeste leder og øvrige kolleger. Dette behovet regnes som et viktig fundament og nærmest en forutsetning for at tilbakemeldinger skal tas imot og aksepteres av mottager. Forskning viser at ansatte kan reagere negativt på ros fra sin leder dersom kvaliteten på relasjonen er lav eller fraværende slik den ansatte ser det.

FIRE RÅD TIL LEDERE

Ledelsesforskningen viser at relasjonen mellom leder og medarbeider ikke kan bli for god – innenfor profesjonelle rammer.

Heldigvis kan ledere gjøre noe for å bli flinkere til å gi tilbakemeldinger. Her er fire praktiske råd som er basert på forskning:

1. Innholdet i tilbakemeldingene bør tilpasses den enkeltes mestring og progresjon. Dine medarbeidere har ulike kvaliteter og forutsetninger for å løse oppgavene.
2. Du bør gi tilbakemeldingen så tett etter hendelsen som mulig og være så spesifikk du kan slik at den ansatte ikke glemmer hva som har skjedd og kan kjenne seg igjen i situasjonen.
3. Prøv å gjør det til en del av hverdagen å møte de ansatte på en jevnlig basis. Forskning viser at tilbakemeldinger bør gis slik at de oppfattes som hyppige og konstruktive.
4. Du bør først og fremst se etter og anerkjenne styrker blant dine ansatte. Det er selvfølgelig ikke til hinder for at du kan si fra om adferd som kan forbedres. Det er lettere å lykkes med slike korrektiver om de ansatte også får vite hva de faktisk gjør bra.

REFERANSE:

Artikkelen er publisert som kommentarartikkel i Kapital nr. 21-2017.



Can IGNORANCE be a Resource?



Professor Tore Bakken and Phd Eric Lawrence Wiik
Email: tore.bakken@bi.no
Email: ericlwiik@gmail.com

Knowledge always has a dark side, often called ignorance. The question is: Can this ignorance be a resource for organizations?

The French philosopher and mathematician Blaise Pascal wrote that knowledge is like a sphere, the greater its volume, the larger its contact with the unknown. The more we know the less we seem to know.

Knowledge has always had a dark side, often called ignorance. Being a mere shadow, ignorance is usually ignored. We often talk about "knowledge society", but seldom of "ignorance society". At business schools there are plenty of courses dealing with "knowledge management" but courses on "ignorance management" are rarities.

We study epistemology – the study of knowledge and of knowing – but "agnotology" – the study of ignorance and not knowing – has usually been overlooked. Still, something is happening. In the US and Germany, a new research program is developing called "agnotology" where ignorance is basically understood as more than a "void" to be filled with more knowledge. It is not necessarily overlain or equated with such things as secrecy, stupidity, apathy, censorship, disinformation, faith or forgetfulness.

THE DARK SIDE OF KNOWLEDGE

There is an idea that a research process is always selective. This idea was originally promoted by Nobel laureate Herbert Simon, who

explained that: Ignorance is a product of inattention, science cannot study all things, complexity has to be reduced, almost all (!), in fact – must be left out. A way of seeing is also a way of not seeing, a focus upon object A involves a neglect of object B. We look here rather than there, and the decision to focus on this is therefore a choice to ignore that.

Based on Simon's idea of inattention we can take this a bit further and ask: Is science more like a progressive illumination of a well-defined box, or does darkness grow as fast as the light? If we are concerned about this dark side of knowledge, then we talk about "agnotology".

WHAT DO WE KNOW ABOUT 'DON'T KNOW'?

We are all familiar with "don't know" responses to questionnaires, often called amateur ignorance. It is convenient to relate the "don't know" category to the uneducated, uninformed section of the population, but it could be that the questions are seen as redundant, or a distraction from what the respondent regards as the central problem.

Science not only resolves problems but also creates new ones such as those related to phenomena like risks, hazards, dangers, anxieties and the like – as Ulrich Beck and Anthony Giddens put it.

Thus, "don't know" can be understood as a skeptical tone to much of what is going on in science, for instance when it comes to biotechnology, especially genetic engineering. A "don't know" response is not merely a sign of deficit but potentially a political statement.

WHAT DO WE KNOW ABOUT THOSE WHO "SHOULD KNOW"?

What about those who formulate the questionnaires, the researchers? Often we run into what we could call professional ignorance. A short example: The Chicago sociologist Andrew Abbott published his reputable book *The System of Professions* in 1988. Some years later he carefully examined how researchers referred to his book when they published articles in journals.

The ISI databases for social sciences and humanities reveal 109 articles that cited Abbott's book in 2008. Most of the articles did not cite him correctly; only 12 percent of these articles used his book centrally and correctly. 55 percent cited it unnecessarily and trivially and ten percent cited it unnecessarily and trivially – and incorrectly. Furthermore, 20 percent of the references to *The System of Professions* in the ISI databases got the title of the book wrong.

All of this is "professional ignorance"; referen-

ces to Abbott were decorative, not substantive. Researchers borrowed the charisma of a book acknowledged to be classic, and referred to it because they ought to.

WHAT ABOUT MY "RIGHT TO IGNORANCE"?

We cannot know everything (cognitively), nor should we (normatively). One can speak of ignorance claims: the individual will be protected from predictive gene diagnostics under the right of not knowing about likely future diseases because that will impair his/her quality of life. In certain contexts, ignorance can be "better" than knowledge. This is a normative perspective.

CAN IGNORANCE BE A RESOURCE?

What interests us more is the cognitive aspect of ignorance, or what we might call ignorance

as a resource. One should interest oneself not only in the truth-value of knowledge, but also in its range ('Spielraum', latitudo).

Ignorance is not just an objective state, but a relational concept. That is to say, not only knowledge about, but also from. To know something from means to have something in an attention-observing horizon. In this horizon a recognition-object is constituted as an "epistemic object" without one being able to articulate the object with complete certainty.

The completeness of knowledge is replaced by a search for relevant knowledge. Attention turns toward the burden of evidence for the completeness of knowledge. How much must we know about an object under examination in order to assume that we are masters of reliable

knowledge? How many gene-modified plants must we test on mice to be able to say: This has no harmful effects?

Again, it is not calculation and justification, but judgement and responsibility that are foregrounded. Wittgenstein's explanations in his masterpiece *On Certainty* (1969) could be a guiding dimension here: We should all show greater humility about what we know, and what we suppose we know.

REFERENCE:

Bakken, Tore; Wiik, Eric Lawrence (2017). *Ignorance and Organization Studies*, in *Organization Studies (online first)*, 1-12, DOI:10.1177/0170840617709312.



Seks SKJULTE skrivefeller

Fagsjef forskningskommunikasjon
Audun Farbrøt
E-post: audun.farbrot@bi.no



Det er ikke bare
dårlig språk
som ødelegger en tekst.
Her er seks skjulte
skrivefeller som gjør
teksten kjedeligere
enn den trenger å være.

«Vår overproduksjon av kommunikasjon er tidens største forurensningsproblem», sa forfatter og billedkunstner Stein Mehren i et intervju med Aftenposten i 1997.

Mehren hadde et poeng. Og produksjonen og omfanget av kommunikasjon er ikke blitt noe mindre 20 år etter at han ga et av sine sjeldne intervjuer. Snarere tvert imot.

Vi utsettes for en ustopkelig tsunami av informasjon og kommunikasjon gjennom alle døgnetimer, året rundt. Mye kunne vi klart oss fint uten, og det meste går oss uansett hus forbi.

KJEDELIG SPRÅK

Det publiseres ufattelige mengder tekst som i liten eller ingen grad tar hensyn til hva som kan tenkes å være interessant, nytt, relevant eller nyttig for leseren. Selv viktig informasjon skjemmes av dårlig og på andre måter kjedelig språk.

Det er bare å gå inn på nettsidene til bedrifter, offentlige virksomheter og alle andre organisasjoner. Eller lese tekster som er skrevet

av oppegående, flinke folk på vegne av sine organisasjoner, enten de er ledere, fageksperter eller kommunikatorer. Det finnes heldigvis hederlige unntak, men det er dessverre litt for sjelden jeg leser virkelige gode tekster som skrives for organisasjoner.

INNHold SOM BUSINESS

Gjennom de siste årene har det utviklet seg en helt ny profesjon av folk som produserer innhold for oppdragsgivere, bedrifter og andre organisasjoner.

Innholdsutvikling, innholdsproduksjon og innholdsmarkedsføring står høyt på agendaen i mange organisasjoner. Det er jo ikke så rart. Godt innhold er den viktigste suksessfaktoren i all kommunikasjon, både i tradisjonelle og digitale medier. Slik har det alltid vært. Noen har brukt litt lengre tid på å oppdage det.

MEKANISMER SOM KAN TA LIVET AV TEKSTEN DIN

Det er ikke bare dårlig språk som kan ødelegge tekster. Her er seks utbredte fenomener som kan bidra til at tekster blir fargeløse, upersonlige, uinteressante og dønn kjedelige:

1. **Forankring og kvalitetssikring:** I mange organisasjoner, særlig de litt større, må tekster og annet innhold innom flere personer før de kan sendes ut og/eller publiseres. Det første utkastet skrives for å ta høyde for det, og er da allerede i utgangspunktet nokså tannløst. Og så endres teksten på bakgrunn av innspill fra dem som skal kommentere teksten. Det kalles gjerne kvalitetssikring eller også forankring. Det er ikke alltid teksten blir bedre av det.
2. **Flerforfatterskap:** Dersom flere personer skal stå som felles forfattere av en tekst, finnes det jo en mulighet for de kan bidra til å skrive en tekst som er bedre enn de kunne fått til hver for seg. Men, det er ikke så vanlig. Mer typisk er det at forfatterne må inngå kompromisser og endre teksten slik at de alle kan stå inne for det som står der.
3. **Spøkelsestekster:** Mange organisasjoner har ansatt folk for å skrive taler og tekster for andre, såkalte spøkelsesskrivere («ghost writers»). Det er tekster som ofte blir mindre personlige enn om oppdragsgiveren (lederen eller politiker) selv hadde skrevet den.
4. **Omdømmestyring:** Mange bedrifter og offentlige organisasjoner er opptatt av hvor-

dan de oppfattes av andre. Noen av dem tenker mer på omdømmet sitt enn leserne sine når de produserer tekster og annet innhold. Kanskje hadde omdømmet blitt bedre av at de satte leserne sine først.

5. **Budskapsstyring:** Mange bedrifter og organisasjoner er opptatt av at de i sin kommunikasjon skal fremme organisasjonens verdier og ønskede budskap. Det kan fort bli en tvangstrøye som gjør teksten kjedelig og forutsigbar. En god tekst starter med en god historie, ikke med budskap og verdier. Så er det selvfølgelig mulig å finne frem til gode historier som viser og beviser hva virksomheten står for.
6. **Selvskryt:** Bedrifter og organisasjoner er naturligvis opptatt av å fortelle hvor flinke de er, og skriver pent om de produktene og tjenestene de leverer. Det er bedre å bevise hvor flink du er, enn å skrive om det. Det blir i hvert fall sjelden god prosa av det.

Det ligger gode hensikter og gode argumenter for hver av praksisene. Dessverre får de ofte en utilsiktet virkning, de fungerer som skjulte skrivefeller.

REFERANSE:

Artikkelen er publisert som debattinnlegg i Dagens Næringsliv 31. oktober 2017

BI'S CENTRE FOR CORPORATE COMMUNICATION – 10TH ANNIVERSARY

Shaping the Future of Corporate Communication in Norway

BI's Centre for Corporate Communication was established in 2007 with the purpose of influencing the future of Corporate Communication in Norway. So far we have built a significant body of knowledge worth celebrating.



Professor Peggy Simcic Brønn
E-mail: peggy.bronn@bi.no



The role of the Centre for Corporate Communication is to work with the communication community to shape the future of corporate communication in Norway. Our most important job is to help communication executives achieve their goals and demonstrate the value of their role and their function in their organizations.

We do this by listening to practitioners and by studying the impact and importance of communication for value creation. We develop leadership training, and organize knowledge exchange between the best of class in research and practice through summits, workshops, breakfast meetings and other venues.

Started in 2007, with support from Frode Vik Jensen, then head of Kommunikasjonfore-

ningen, the Centre for Corporate Communication is currently the only organized corporate communication/PR research group in Norway.

It has built a significant body of knowledge around Norwegian practice, attracted leading European researchers as colleagues and published in highly ranked international journals.

This means that Norway is now close to a desired research model within the field where researchers work in close cooperation with practitioners to observe and to build models of practice. This aids practitioners in their work at all levels within organizations.

ANNIVERSARY SUMMIT

"The business of PR is really the business of trust." This was the message that the communi-



cation director of the confederation representing Europe's largest manufacturing sector had for the nearly 200 people gathered at BI on 27 October to help celebrate the 10th anniversary of the Centre.

Led by Geir Arne Drangeid of First House, speakers addressed the changing face of PR/corporate communication in Norway from their own perspective over the last ten years. Speakers included:

- Ole Christian Apeland, CEO, Apeland: The field of communication: 2007-2017: What has changed?
- Catherine Torp, VP Communication, DNV GL: Measuring up? The quest of the "wholly grail" of performance measurement
- Kristin Welle-Strand, Communication Director and Kjetil Svorkmo Bergmann, Senior Advisor, Innovation Norway, Conventional communications meets unconventional CEO
- Ole Petter Syrrist-Leite, Head of Communication and Public Affairs, BI: The Power of We
- Håkon Mageli, Group Director Corporate Communication and Corporate Affairs, Orkla: Sustainability towards 2020
- Keynote: Florence Ranson, Director of Communications, FoodDrinkEurope, co-founder European Association of Communication Directors, chair European Excellence Awards: Back to the Future: What's in My Crystal Ball?
- Torund Bryhn, Director of Communications & Government Relations, Gassnova: Moving Beyond Acronyms

COMMUNICATION IS BECOMING AN IMPERATIVE

Participants agreed that the role of communication in organizations is becoming more important, almost an imperative, as change accelerates, stakeholders increase, values become more important, and reputation comes increasingly under fire.

Challenges exist in the form of how to optimize the use of social media effectively, particularly by leaders, how to measure and convey the value of communication efforts to leaders, and how to frame messages to avoid the pitfalls of clichés.

These are demanding challenges for organizations struggling with issues around sustainability. As noted at the summit, trust in companies is generally low in all Nordic countries, creating a difficult backdrop for companies wanting to communicate messages about their sustainability efforts. This is important as failure to engage in efforts to make society and the planet a better place may prove to be one of the biggest reputational threats facing organizations. And not all firms are skilled at communicating what they are doing in a believable and authentic manner.

Success for communication practitioners and communication departments is dependent on being ahead of the wave. We help by keep-

ing our ears to the ground for leading-edge research, providing resources needed for better decision making, and diving deeper in to the potential and challenges for communication executives who want to explore broader organizational purpose as they contribute to and carry out strategies.

OUR KNOWLEDGE PARTNERS

The work of the Centre is dependent on the support from individuals who have made us part of their communication budgets over the last 10 years. We are grateful to our current partners Yngve Kveine, BI Norwegian Business School; Torund Bryhn, Gassnova; Cathrine Torp, DNV GL; and Håkon Mageli, Orkla, and to all of our past partners who are listed in the table below.



The Communication for Leaders magazine is supported in part by the partners of the Centre for Corporate Communication.

Bjarte Reve
Ole Christian Apeland
Bjørn Klovstad
Trond Bentestuan/Ole Gilbo
Åshild Indresøvd
Janne Log
Bjørn Richard Johansen
Trine Larsen
Kjetil Svorkmo Bergman/Astrid Mathisen
Frode Vik Jensen/Elin Klakken
Kristian Hvilen
Elisabeth Gjølme
Ellen Hov Aanæs
Sissel Faller
Bente E. Engesland
Irene Melby
Torild Urbarri
Berhard Stormyr/Esben Tuman
Jarle Aabø

Ahus
Apeland Informasjon
Coop
DnBNOR
Elkjøp
Evry
Glitnir
Hammer & Hanborg
Innovasjon Norge
Kommunikasjonsforeningen
Mondelez
Posten
Statens landsbruksforvaltning
Statens vegvesen
Statkraft
Statnett
Telenor
Yara
Aabø & Co.

Fra 2007 til 2017:

Ti FORANDRINGER i kommunikasjonsfaget

Hva har skjedd i kommunikasjonsfaget de siste 10 årene?
Jeg har lyst til å trekke frem ti viktige forandringer.



Adm. direktør Ole Christian Apeland i Apeland. Apeland var med som partner da BI Centre for Corporate Communication ble etablert i 2007.

I anledning jubileumskonferansen for BI Centre for Corporate Communication ble jeg bedt om å reflektere litt rundt hva som er forandret innen faget vårt fra 2007 til 2017.

Dette har vært mitt tredje tiår som kommunikasjonsrådgiver, og selv om de to foregående tiårene omfattet store begivenheter, som opphevelsen av TV-monopolet i Norge og utbredelsen av internett, mener jeg dette siste tiåret er den perioden der mest er forandret.

Husker du 2007? I det året var Jens Stoltenberg statsminister i sin andre periode, og Gerd Liv Valla gjorde det klart at hun ikke var en pussekatt. Statoil og Hydro gikk sammen, Terra mistet konsesjonen etter kommuneskandalen, Finanskrisen startet med tomme hus i USA, og den britiske treåringen Madeleine forsvant i Portugal. Vi lyttet til Mika med Grace Kelly og Umbrella med Rihanna, og Sissor Sister følte ikke for å danse.

Mye er forandret. Jeg har lyst til å trekke fram 10 viktige forandringer innen kommunikasjonsområdet som har skjedd det siste tiåret.



1. FRA KJEKT Å HA TIL LIVSNØDVENDIG
Apple lanserte iPhone i USA i 2007, og i 2008 kom den til Norge. Verken vi i Apeland – som arbeidet for Apple den gang – eller folk flest, forsto hva dette skulle komme til å bety. Vi trodde det var en ny mobiltelefon. Mobiltelefon var vi allerede vant til, og Ingebrigt Steen Jensen beskrev i ONA FYR fra 2005 den rådende oppfatningen: Nokia har en posisjon innen mobiltelefoner som ingen kan ta fra

dem. Så feil kunne både han og vi ta. iPhone var ikke bare en telefon, men hele internett rett i lomma.

Jeg trenger ikke fortelle dere alt telefonen gjør i dag, og hvor mye den betyr for oss, eller at den nok betyr enda mer for de som er enda yngre enn oss. I dag har 80% av alle nordmenn iPhone eller en etterligning, og ifølge en undersøkelse fra Norges Handelshøyskole ser vi på mobilen 150 ganger om dagen.

På under 10 år har mobiltelefonen gått fra kjeft å ha til livsnødvendig, og den har skapt en digital flodbølge som har forandret vårt fag.



2. FRA ÅRBOK TIL VERDENS MEKTIGSTE NYHETSKANAL
Like før vår periode, i september 2006, åpnet Facebook for registrering for alle over 13 år

med en gyldig e-postadresse. Mark Zuckerberg hadde opprettet nettstedet med domenet thefacebook.com i 2004, kun beregnet på studenter på Harvard, men nå slapp monsteret løs. I dag har Facebook ca. 2 milliarder månedlige brukere i verden, hvorav ca. 3,5 millioner i Norge. Nettstedet har gått fra å være en utvidet skoleårbok til å bli verdens mektigste nyhetskanal og reklamekanal. 72% av alle nordmenn med internett bruker Facebook på en gjennomsnittsdag, ifølge SSB, og Facebook topper listen over nettsteder nordmenn mener de ikke kan klare seg uten.

Dette har forandret hverdagen for kommunikatører. Mens digitale og sosiale medier ikke ble nevnt i Kommunikasjonsforeningens medlemsundersøkelse i 2007, oppga 66% at dette var noe av det de først og fremst jobbet med i 2016.

3. FRA LIVSNØDVENDIG TIL KJEFT Å HA
Mens mobilen har gått fra kjeft å ha til livsnødvendig, har aviser gått den andre veien. Det gjelder særlig papiravisen, som 72% av oss leste daglig i 2007. I 2016 var tallet 39%, ifølge SSB.



Selv om hele 8 av 10 nordmenn fortsatt oppgir til TNS Gallup at de leser avis på en eller annen plattform, er ikke avisabonnement lenger en nødvendighet.

Skiftet fra betalt papir til mer eller mindre gratis nett har svekket lojaliteten til avisene, og avisenes økonomi. Nye kanaler gjør at de også har mistet monopolet på de sterkeste stemmene og profilene. Nå kan en tenåring med blogg eller YouTube-kanal ha sterkere agenda-setterfunksjon enn en rutinert journalist.

4. FRA SAMLINGSPUNKT TIL SYNKENDE SKIP

Lineær tv, som i flere tiår var nasjonens leirbål, er i ferd med å forsvinne. Skjermen er større enn noen gang, men nå ser folk hva de vil, når de vil, og det er umulig å finne et lunsjbord der alle har sett det samme kvelden før.

For oss kommunikatører betyr endringene i både aviser og tv at det er langt vanskeligere enn før å nå ut til "hele befolkningen" samtidig, og at det dermed også er vanskeligere å skape sakene alle snakker om. Vi kan bare drømme oss tilbake til tiden da en sak på Dagsrevyen var en garanti for å bli tema i lunsjen dagen etter.





5. FRA FAG TIL ALLEMANNSEIE

Jeg startet min karriere som fotograf og senere tv-produsent. Den gang var det å ta bilder eller film for publisering en kunst, og det var de færreste som gikk rundt med et profesjonelt kamera. Redigering var magi.

Nå har alle kamera i lommen hele tiden, og selv et lite barn vet hvordan man lager og distribuerer en film. Nå er det bilder og filmer over alt. For vårt fag betyr det at visuell kommunikasjon har blitt en vesentlig større del av jobben, og vi må tenke mer i bilder og filmformater.

Et merkelig utslag av dette så vi nylig i en anbudsforespørsel fra Domstolsadministrasjonen nå, der de ber om hjelp til å lage filmer der dommerne selv skal lage manus og være skuespillere. Det som var et fag, har blitt allemannseie.



6. FRA KILDE TIL MEDIEHUS

I Kommunikasjonsforeningens medlemsundersøkelse fra 2007 er mediehåndtering den viktigste arbeidsoppgaven for kommunikasjonsavdelingen. I 2016 sier flere at de først og fremst jobber med digitale kanaler og innholdsproduksjon.

Kombinasjonen av færre redaksjonelle flater i mediene som kan levere saker til, og nye muligheter til publisere selv, har gjort at mange kommunikasjonsavdelinger har gått fra å være kilder og leverandører til mediene, til å drive sine egne, skreddersydde medier. Noen kaller seg selv "mediehus" og publiserer tekst, bilder og film på en rekke plattformer.

I 2007 var det bare de største mediene som brukte ordet mediehus. Kommunikasjonsfolk var kilder.

7. FRA GRATIS TIL BETALT OPPMERKSOMHET

"Gratis oppmerksomhet" var et trumfkort for vårt fag. Vi visste hvordan vi kunne få våre historier ut uten å betale for det, slik reklamefolket måtte. Det kan vi fortsatt, men det vi har sett de siste årene er at kommunikasjonsfolk oftere og oftere betaler for å få frem sine historier.

Det begynte med noen få kroner for å sponse et innlegg på Facebook, og vokser hele tiden til flere kanaler og større beløp. Såkalt "native advertising", der man betaler for å få saker plassert i digitale aviser og blader, blir stadig vanligere.

Det som før var gjort med en telefon til en journalist, blir nå er forhandlingsmøte med en selger. Kommunikatører blir annonsører. Det blir spennende å følge denne utviklingen.



8. FRA HIERARKI TIL NETTVERK

Også i intern kommunikasjon har ny teknologi ført til endringer i denne perioden. Det er stor forskjell mellom nytenkende og tradisjonelle virksomheter, men mange steder har digitale kanaler ført til nye måter å kommunisere på.

Lederen kan effektivt samtale med ansatte på alle nivåer uten å gå via mellomledere, for eksempel ved å blogge og bruke en sosial plattform. Medarbeidere kan diskutere og dele informasjon på tvers av avdelinger og landegrenser.

Teknologien gjør alt mulig, mens virksomhetens kultur og de kommunikasjonsansvarliges evne til å motivere og veilede avgjør om de nye, sosiale internkommunikasjonskanalene blir til velsignelse eller forbannelse.



9. FRA FOR FÅ TALL TIL FOR MANGE TALL

Måling av kommunikasjon er ikke nytt i denne perioden. I 2007 var verktøy som RepTrak omdømmemåling allerede etablert, og det var enighet om at vi måtte bli flinkere til å bruke slike verktøy for å sette tall på den verdien kommunikasjon skaper. Det var for få tall.

Med Facebook & Co har de fleste kommunikatører fått lassevis av nye tall. Visninger, likes og delinger er bare noen av dem. Enda flere får du hvis du åpner Google Analytics. Tallene ligger lett tilgjengelig og lekkert presentert, med både søyler og kakediagrammer. Mange føler det har gått fra for få tall, til for mange tall.

Det som blir viktig framover er å lære å bruke tallene riktig, og ikke minst huske at gode spørreundersøkelser er eneste metode vi har for å finne ut om vi har skapt verdi. Klikk og likes er gøy, men viser ikke hva folk tenker.

10. FRA VARM FORELSKELSE TIL VENNSKAP

For 10 år siden oppsto BI Centre for Corporate Communication som et slags kjærlighetsforhold mellom academia, representert ved BI, og den verden utenfor, representert ved en håndfull bedrifter. Vi reiste på bryllupsreise til England sammen, og entusiasmen var stor. Vi skulle bygge bro mellom forskning og praktisk arbeid, vi skulle forske, og kanskje finne den hellige gral: Den perfekte måten å kommunisere på for skape effekt.

Som i de fleste forhold finnes det flere versjoner av hvordan det faktisk gikk. Den gode nyheten er at forholdet fortsatt varer, og at vi samles til konferanse.

"Praktikere innen PR-faget kommer fra Mars, og akademikerne kommer fra Venus. Dette skillet skal vi bygge ned" sa jeg som leder av senterets råd i et intervju i 2008. Vi har nok gjort litt, men det er nok ikke på dette området at faget har forandret seg mest siden 2007. Det er mer å gjøre, og kanskje bidrar jubileumsfeiringen til at Mars og Venus er nærmere hverandre i 2027.

Measuring What Matters

What managers care about is outcome and impact of communication: How did you pave the way for organizational success and tangible business results?



Assistant Professor
Alexander Buhmann
E-mail: alexander.buhmann@bi.no

In September 2017, BI's Centre for Corporate Communication was pleased to hold a workshop on Measuring What Matters with one of Scandinavia's leading speakers on communication measurement, Jesper Andersen from Quantum PR Measurement.

Participants were presented with hands-on exercises to help them work from the strategic level to the tactical level. In other words, start by defining business objectives and deriving communication objectives from these, and only then proceed to execution, measurement, and evaluation.

Participants learned how to apply modern principles of communication measurement to cases that are similar to the challenges they are facing in their work on a regular basis; like branding and publicity, employee recruitment, attracting new members, internal communication, and stakeholder management.

WHY MEASURE AND EVALUATE COMMUNICATION?

There are many reasons why you should measure and evaluate your communication. You have probably already heard catchphrases like "What gets measured, gets managed" or "You cannot improve what you do not measure".

But the single most important reason you as a communication professional should measure and evaluate your work is this: Delivering credible insights into what works and demonstrating your team's contribution to the overall objectives of your organization is the only way you will ever be invited to take part in the strategic decision-making process.

It is that simple.

The fact of the matter is, no general manager

is interested in tedious data on press clippings and Facebook likes or neat documentation of how many days, weeks, or months your department laboured to produce a newsletter or updated website.

WHAT MANAGERS CARE ABOUT

What managers care about is outcome and impact: How did you change the hearts and minds of your target audience and how did that pave the way for organizational success and tangible business results? How did your engagement with stakeholders produce strategic insight that helps your organization change and innovate in a fast-evolving competitive environment?

According to Andersen, existing models and methodologies for measuring and evaluation are not being put into practice. "That we should focus on outcome and impact, rather than output, is nothing new. That idea has been around for years, yet it does not appear to disseminate into everyday work of communication teams and agencies."

There are two reasons for this, according to Andersen.

- First, measurement and evaluation is practically non-existent in the curricula of communication programs. Students are taught next to nothing about how to gather essential communication data and how to strategically reflect on the organizational impact of communications.
- Second, the market for communication measurement has been flooded for decades with quantitative analysis tools and systems that barely ever move beyond outputs.

The workshop is part of continuing work by the Centre to help organizations resolve some of the issues in measurement and evaluation

mentioned by Andersen.

Previous initiatives include a broad survey on communication evaluation in Norway together with Kommunikasjonsforeningen; the 2016 Communication Summit on Evaluation and Measurement with over 200 participants and international key note speakers from Australia and the USA; and a new Executive Short Program at BI in PR Evaluation (run for the first time in Spring 2017).

THE MEASUREMENT DAY

Not least, in September of this year I took part in Measurement Day in Copenhagen, a conference dedicated entirely to communication measurement and evaluation. The conference was initiated by Jesper Andersen and aims to break with the popular perception that the effect of communication cannot be measured in a meaningful way.

It does so by presenting best practice examples of how communication has been used in a measurable way to support the core strategic objectives of organizations, and supplementing those cases with the latest research and models from the world of academia. The Measurement Day event is growing into an international event – perhaps coming to BI in Oslo next year.

REFERENCES:

- Buhmann, A., Likely, F., & Geddes, D. (2018, in press). *Communication Evaluation and Measurement: Connecting Research to Practice*. *Journal of Communication Management*, 22(1).
- Buhmann, A.; Brønn, P. (2017): *Drivers and barriers in public relations measurement and evaluation: Analyzing effects on behavior*. Paper presented at the 20th Annual International Public Relations Research Conference, Orlando, USA, March 8-12.

Hvordan GJENVINNE regjeringsmakten?

Før Stortingsvalget 2017 skrev studentene Espen Nergaard Ruud og August Freyvoll en oppgave der de gir råd til Høyre om hva de kan gjøre for å beholde regjeringsmakten. Her presenterer de oppgaven sin.



Espen Nergaard Ruud og August Freyvoll, studenter på Bachelorstudiet i PR og markeds-kommunikasjon ved Handelshøyskolen BI.

I forkant av Stortingsvalget 2017 stod Oslo Høyre foran en utfordrende valgkamp. Valget skulle vinnes fra en tilværelse i regjeringsposisjon i et land der velgerne sjelden gir sittende regjeringer fornyet tillit.

Utgangspunktet blir ikke lettere når du representerer et av de tradisjonelle partiene i en tid der populisme og opprør mot de etablerte brer om seg. I tillegg til dette er velgernes medievaner i rask endring.

Våre undersøkelser viser at velgerne jakter etter det rette partiet i sosiale medier. Vi tror også den viktigste kampen vil stå om velgerne som er i flyt mellom Høyre og Arbeiderpartiet, – de såkalte lilla velgerne. Det er store velgeroverganger mellom disse partiene, og begge er store i Oslo.

VARMERE PROFIL

Etter å ha sittet åtte år i opposisjon, vant Høyre valget i 2013 ved å love "nye ideer og bedre løsninger". Partiet spilte på folks ønske om endring nærmest for endringens skyld. Etter to perioder

med samme regjeringsmannskap ville velgerne ha noe nytt.

Høyre hadde byttet ut et kjedelig og stivt budskap om orden i offentlige finanser med en varmere og mer velferdsorientert retorikk om nye og smarte løsninger i skole- og omsorgssektoren. Inspirert av utenlandske ledere som Angela Merkel i Tyskland og Fredrik Reinfeldt i Sverige, vant Høyre valget med en ny og varmere profil.

Våre intervjuer kan tyde på at mange fortsatt ser Høyre som et snobbete og stivt parti.

I vårt forslag til ny kampanje for Oslo Høyre foreslo vi derfor å videreføre mye av den vellykkede velferdsorienterte kommunikasjonen fra 2013.

VALGKAMP FRA POSISJON

Fra regjeringsposisjon har man ikke lenger fordel av å kunne spille på ønsket om endring. Et budskap om forbedringer i velferdssektoren svarer sannsynligvis bedre på velgernes be-

kymringer enn formaninger om ansvarlig pengebruk og vekst i privat sektor. I tillegg unngår man da å forsterke det elitistiske inntrykket. Dette treffer sannsynligvis også de lilla velgerne godt. Velger Høyre å posisjonere seg for langt til høyre i politikk og retorikk, risikerer man å skyve mange sentrumsorienterte velgere over til Arbeiderpartiet.

MÅ OGSÅ SE FREMOVER

Som regjeringsparti er det ofte lett å skryte for mye av hva man har gjort i regjering, og glemme å fortelle hva man vil gjøre fremover. Derfor er det viktig at de finner en god balanse mellom å vise hva de har oppnådd og hva de vil oppnå de neste fire årene.

Fokuserer partiet kun på oppnådde resultater, spiller de ballen over på opposisjonens banehalvdel der de enklere kan appellere til misnøyen i samfunnet ved å peke på alt som har gått i gal retning.

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse som viser at de fleste velgerne søker infor-

Aftenposten



HØYRE



masjon om politiske partier på sosiale medier. Mens man lenge drev valgkamp med stands på gaten, brosjyrer i posten og annonser i papiraviser, foregår store deler av valgkampen i dag på Facebook. Kun de aller eldste ønsker å få tilsendt informasjon via post eller på stands.

Vi foreslår derfor å legge stor vekt på reklametiltak på Facebook. En av fordelene ved bruk av Facebookreklame er muligheten til å segmentere geografisk. Dette er også en stor fordel når kampanjen retter seg mot befolkningen i Oslo.

I tillegg mener vi nettavisene til VG og Aftenposten er gode kanaler.

VG er Norges mest leste nettavis. Aftenposten har mange lesere, samtidig som de har et lokalt fokus på Oslo og et konservativt politisk ståsted som samsvarer godt med Høyres profil.

Vi foreslår også å opprette en egen kampanjnettside. Mange av de som vi spurte, sier at at

de også ønsker å finne informasjon på partienes nettsider.

VÅRE RÅD TIL HØYRE

På bakgrunn av undersøkelsene som viser at Høyre fortsatt kan oppleves som noe snobete og stivt, anbefaler vi altså at de fortsetter med den varmere og mer velferdsorienterte linjen for å unngå å forsterke dette inntrykket. Vi mener også at riktig valg av kanaler vil gjøre at Høyre får mer igjen for pengene de investerer i markedsføringen.

Undersøkelsene vi gjennomførte, antyder at mange velgere foretrekker å få informasjon om politikk via sosiale medier. Vi anbefaler derfor bruk av Facebook i tillegg til nettavisene til VG og Aftenposten.

REFERANSE:

Communication for Leaders inviterte studenter på BIs Bachelor i PR og markedskommunikasjon til en konkurranse om å skrive en kort presentasjon av sin bacheloroppgave i kampanjeplanlegging. Vinneren av konkurransen får med dette bidraget sitt publisert.

