

# KRAFTEN I HISTORIEFORTELLING

4 COMMUNICATE FOR PASSION AT WORK

12 BEING A BETTER COMMUNICATION DIRECTOR

14 FEM TRENDER FOR KOMMUNIKASJONSLEDERE

20 LYKKELIG SOM KIKKER PÅ FACEBOOK



Peggy Simcic Brønn

Dear Reader,  
Welcome to the first edition of Communication for Leaders. This magazine is a cooperative project of the Centre for Corporate Communication at BI and the school's Department for Communication and Culture.

The purpose of the Centre is to be in the forefront of developments in the field, which means focusing on relevant and valuable scientific research in Norway and interna-

tionally. We also carry out rigorous studies and surveys that connect practice to research focusing on the role of corporate communication and its contribution to organizational success.

Finally, one of our most important roles is disseminating the latest knowledge in the field. This magazine is part of our strategy in fulfilling that role.

The magazine therefore will bring the latest research and thinking within the field to those working in Public Relations, marketing communication, Human Resources or any other function where there is a need to understand how communication plays a role in organizational success.

The plan is to publish two issues per year where we highlight the latest work by BI's own faculty but also bring to Norwegian practitioners the best and most relevant work from

associates in our international network.

The magazine will be in both Norwegian and English. We want you to know what the rest of the world is doing and we want to spread our knowledge outside the borders of Norway.

We hope you enjoy this first edition, and we look forward to further engagement.

Peggy Simcic Brønn  
Professor and director,  
Centre for Corporate Communication

For more information on the Centre, visit our webpage at: <http://www.bi.edu/cc>



Gillian Warner-Søderholm

Kjære Leser,  
Velkommen til første utgave av BI Communication for Leaders – et magasin som presenterer ny forskning og faglig innsikt fra vårt internasjonale fagmiljø ved BIs forskningsinstitutt for kommunikasjon og kultur.

Vi utvikler ny kunnskap i samspill med nasjonale og internasjonale bedrifter, organisasjoner og forskningspartnere.

Kommunikasjon er et sentralt verktøy til å skape mer engasjerte medarbeidere og et bedre arbeidsmiljø. Det bidrar til økt verdiskapning i organisasjoner. Derfor er vi opptatt av å gjøre vår forskning og fagkunnskap relevant for praktikere.

I dette nummeret av magasinet presenterer vi utvalgte smakebiter spesielt tilrettelagt for ledere i næringsliv og offentlige virksomheter.

Hvordan kommuniserer vi lidenskap på arbeidsplassen? Hvordan kan vi bruke historiefortelling (storytelling) for å skape økt tilhørighet til en organisasjon? Hvordan kan

organisasjoner bruke Facebook til å kommunisere med kundene sine? Hvilke nye trender ser kommunikasjonsledere? Hvordan kan kommunikasjonsledere lykkes bedre med å spille en strategisk rolle i organisasjonen? Hvorfor er vi så opptatt av de som bruker politikk som en svingdør til karriere i PR- og kommunikasjonsbransjen?

Dette er noen av temaene du kan lese om på de neste sidene.

God lesing!

Med beste hilsen,  
Gillian Warner-Søderholm  
Førsteamanuensis og instituttleder,  
Institutt for kommunikasjon og kultur

# Innhold:

## COMMUNICATION FOR LEADERS

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Communicate for Passion at Work   | 4  |
| The Power of Storytelling         | 6  |
| Den følsomme lederen              | 8  |
| In Search of Authentic Leadership | 10 |



## CORPORATE COMMUNICATION

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 5 tips to being a better Communication Director | 12 |
| Fem trender for kommunikasjonsledere            | 14 |
| Kommunikasjonssjefer opp til eksamen            | 16 |
| Excellent Communication Departments             | 18 |



## SOCIAL MEDIA

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Lykkelig som kikker på Facebook | 20 |
|---------------------------------|----|



## PUBLIC RELATIONS (PR)

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Svingdører mellom politikk og PR | 22 |
|----------------------------------|----|



Communication for Leaders nr. 1 – 2014/2015.  
Published by Centre for Corporate Communication and Department of Communication and Culture at BI Norwegian Business School.  
Editor: Audun Farbrot, Head of Science Communication,  
Corporate Communications and Public Affairs, BI Norwegian Business School  
E-mail: [audun.farbrot@bi.no](mailto:audun.farbrot@bi.no) Telephone: +47 46 41 02 30.



# Communicate for PASSION AT WORK

It is critical for leaders to communicate what kind of passion they would like for their organizations. Here are five tips on how to do it.



Assistant Professor Ide Katrine Birkeland  
E-mail: ide.k.birkeland@bi.no

Passion is important for organizations. It's something we need and want in our employees, but not at any price. Not all passion is a good thing, and it's important to be more nuanced when calling for more passion in the workplace.

Although all passion emanates from love and identification with work, it's necessary to distinguish between harmonious and obsessive passion for work.

## THE PASSION WE WANT

*Harmonious passion:* You love and identify with work because it's fun and enjoyable to perform the work itself. This type of passion is relatively easy to combine with other aspects of life (e.g. family or leisure) and is a flexible way of identifying work. This is because the foundations of the passion are based within the individual's control ("I learn something new" or "I think my work is fun") and employees do not rely upon others to feel successful.

Harmoniously passionate employees choose to work, but only because it is fun and rewarding performing the job in itself. Harmonious passion is associated with in-role performance, wellbeing, creativity, and organizational commitment.

## DANGEROUS PASSION

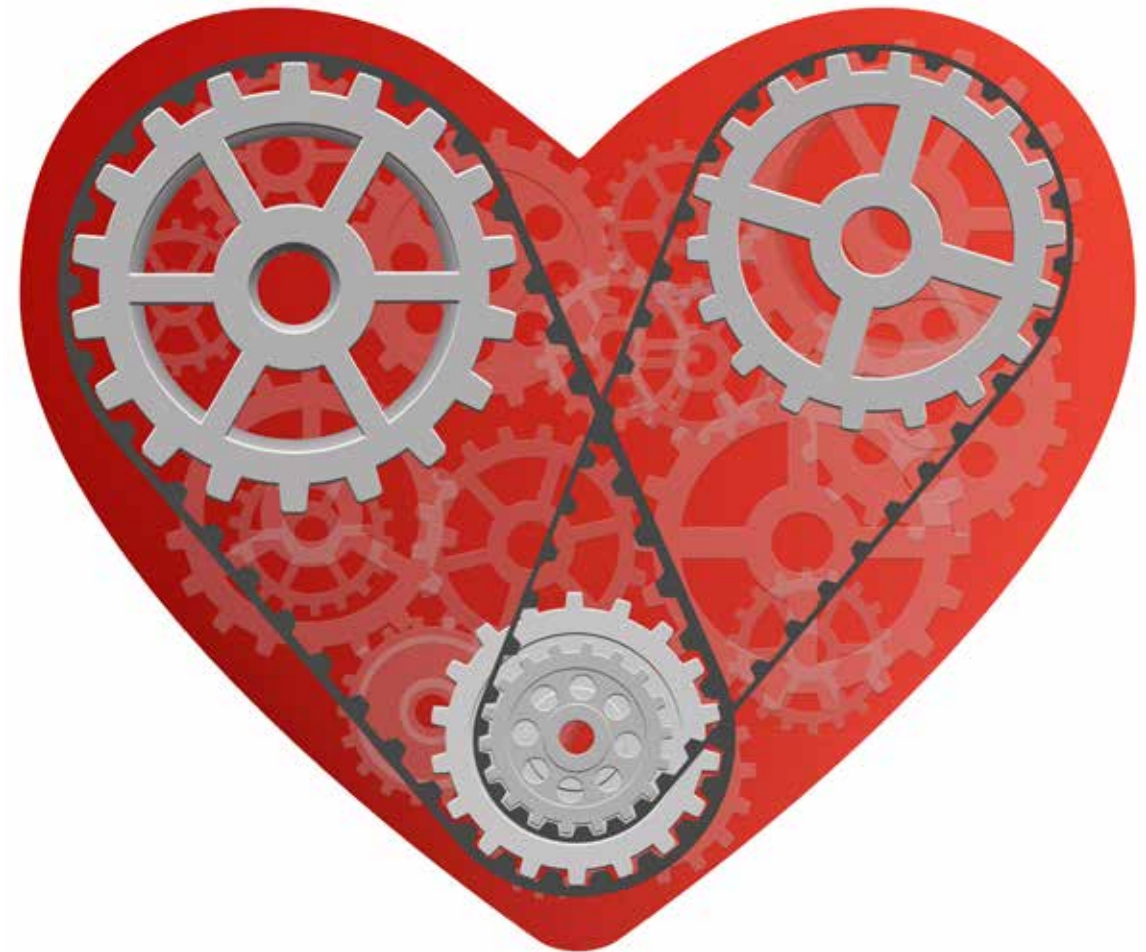
*Obsessive passion:* This kind of passion emerges when other needs such as social status or self-esteem are intertwined with the job. The passion comes from what are the gains from the job and not from performing the job itself. When relying on work to satisfy these needs, employees run a bigger risk of getting addicted to work. This is because they rely on others' approval in order to feel successful or competent and this makes them vulnerable to negative emotions. If employees have an obsessive passion for their job, the relationship they have with work is very rigid and leaves little room for other aspects of life such as family or leisure.

Obsessively passionate employees have to work to feel good about themselves and their whole identity is tied to what they do. Work takes up an unreasonably large proportion of their life. Obsessive passion is associated with burnout, stress, uncivil behavior, and is actually unrelated to in-role performance.

## WHAT CAN BE DONE?

Two elements are particularly relevant when it comes to what managers and organizations can do to mitigate the negative consequences of obsessive passion.

First, in buffering the relationship between obsessive passion and burnout, supportive colleagues in particular seem to help. That is, coworkers that show consideration and support for their colleagues may be important in slowing down the development of burnout for those with high levels of obsessive passion.



Second, a motivational mastery climate may be helpful in reducing instigations of incivility, but only for those with lower levels of obsessive passion. In a mastery climate, success is characterized by great effort, self-development, task mastery, and collaboration.

For those with very high levels of obsessive passion, such a climate actually seems to be perceived as a threat to their need to shine in comparison with others and so the rate of incivility instigations actually increases for those individuals.

## FIVE PIECES OF PRACTICAL ADVICE

Given that organizations want employees that feel passionate about their jobs and their employer, it is critical for leaders to communicate what kind of passion they would like for their organizations.

The following are five pieces of practical advice on how to communicate effectively the kind of passion you'd like in your organization.

1. Talk about and practice the importance of interpersonal relationships at work; ask how people are doing, take the time to listen and respond to their answers (even though it may be more elaborate than you expected).
2. Focus on how everyone should compete with themselves and not others.
3. When realizing that someone is in "too deep", talk to them about what you see and how it affects the organization.
4. Advise them to get professional help, and support them in getting it. This can for example be done by providing information of where this can be obtained, by offering time off when they are in treatment, or by other means of financial aid.

5. Set a good example by talking about your life outside of work and show how you sometimes prioritize this over long work hours.

## REFERENCE:

Ide Katrine Birkeland: *Fire Walk with Me - Exploring the role of passion in wellbeing and performance at work. Series of Dissertation 8/2014, BI Norwegian Business School.*

# Kraften i HISTORIE- FORTELLING

Kraften i historiefortelling forsterker kjerneverdiene ved Kempinski-hotellene og bevarer sjelen i det som først og fremst gjorde hotellgruppen fremragende.



Førsteamanuensis Christian Fieseler og VP Corporate Communications Mia Norcaro, Kempinski Hotels  
E-post: christian.fieseler@bi.no  
E-post: mia.norcaro@kempinski.com



Prøv å forestille dere utfordringen den globale luksushotellgruppen Kempinski Hotels sto overfor i 2008. De måtte finne ut hvordan de kunne pleie gruppens kjerneverdier på samtidig som de gjennomførte en rask ekspansjon som skulle gjøre organisasjonen dobbelt så stor.

Kempinski kan spore sin opprinnelse tilbake til 1897. Kempinski ønsket å ta vare på organisasjonens "sjel" mens de vokste.

Kempinski trengte en tilnærming som ville gi bred støtte gjennom hele den internasjonale hotellgruppen. Hotellets avdeling for virksomhetskommunikasjon satte seg ned sammen med en gruppe forskere for å utvikle et skreddersydd program for bedriftskultur.

Selskapet intervjuet ansatte på alle nivåer og geografiske områder i gruppen om Kempinskis merkevarelofte og gjesteopplevelser. Gjennom intervjuene manifesterte det seg fem kjerneverdier.

## KEMPINSKIS "DNA"

Kjerneverdiene ble identifisert ved å lytte til de ansatte, som fortalte om hvordan det var å arbeide hos Kempinski. Det handler om å være *menneskeorientert, likefram, oppmuntre ansatte til å ta initiativ, ha frihet til å skape tradisjoner og å være levende opptatt av europeisk luksus*.

Disse fem kjerneverdiene og definisjonene av dem, hadde aldri blitt eksplisitt formulert før. De ble kjernen i Kempinskis bedriftskulturprogram, omtalt som organisasjonens "DNA".

En ting er å identifisere kjerneverdier. Det er noe helt annet å sikre at disse kjerneverdiene gjennomsyrrer hele organisasjonen. Fordi flertallet av de ansatte i gruppen ikke hadde videregående utdanning, må selskapet finne frem til enkle og overbevisende måter å kommunisere på.

## HISTORIEFORTELLING SOM TILNÆRMING

Det ble til slutt enighet om at en tilnærming med historiefortelling ville kunne egne seg: Alle kulturer i verden har en eller annen form for historiefortellingstradisjon.

Som hotellverter deler man mye informasjon uformelt gjennom historier – fortalt til gjester for å underholde dem, eller til ansatte for å dele erfaringer og kunnskap. Historiefortelling ville også oppleves som naturlig for de ansatte gjennom hele Kempinski-gruppen. Og ikke minst - etter all tiden som var brukt på intervjuer med ansatte og ledelse, var det allerede nok historier fra det virkelige liv til å gi denne tilnærmingen en kick-start.

## KRAFFTFULLE HISTORIER

Fem historier som illustrerte en eller flere av verdiene ble valgt ut. Hver enkelt historie var følelsesmessig sterk med nok av elementer til å få den til å bære. Historiene ble gjengitt anonymt ved å endre navn og steder så

langt som mulig. Før, under og etter DNA-sammenkomstene ble programmet fremmet i alle tilgjengelige kanaler, inkludert interne blogger, elektroniske nyhetsbrev, brosjyrer, notater fra administrasjonen, plakater og historieboken.

Det ble også etablert et eget arbeidsområde på en nettbasert samarbeidsplattform. Parallelt kunne materialet skaffes på trykk gjennom åpne elektroniske dokumenter som hvert hotell kunne tilpasse og oversette, og så skrive ut på enkle A4 fargeskrivere internt.

## NETTSTEDET "MYSTORY"

Vi etablerte også en egen miniside for historiefortelling, kalt "myStory", for å samle og gi anerkennelse til nye historier. De mest typiske eller fengende historiene som ble samlet inn, kunne deles på nett. Noen av disse historiene ble også brukt i plakatkampanjer, elektroniske nyhetsbrev og personalmagasinet – for at kolleger over hele verden kunne bli inspirert av dem.

Nettstedet "myStory" er blant de mest besøkte områdene online, og vi har samlet rundt 750 historier. Dette er positivt i en bransje hvor de fleste ansatte ikke har tid til å sette seg ved en datamaskin jevnlig. Anekdotiske bevis fra sammenkomster viser at personalet ofte tror at noen eller alle de originale historiene handler om deres eget hotell, noe som viser stoltheten over, troen på og eierskapet de har til disse historiene.

Historiefortelling har nå blitt en del av det daglige livet på hotellene, og gjennom sammenkomstene har nye tradisjoner blitt skapt i gruppen – noen bare i ett hotell, andre i mange hotell.

## VERDIBASERT KOMMUNIKASJON

Mens vi fokuserte på å oppmuntre til verdibasert atferd generelt, belyste prosessen også flere nye områder å arbeide på.

Kempinski-gruppen ble klar over at innsikt i lederskap og kommunikasjonsferdigheter

for ledere måtte spille en sentral rolle i lederutvikling. Teamet hos Kempinski fortsatte å arbeide med en liste over rekrutterings-spørsmål (inklusive atferds-, holdnings- og situasjons-spørsmål) for å vurdere om en potensiell ansatt ville passe inn i gruppens kultur.

Lederevalueringer omfatter nå hvor godt man leder ved eksempelets makt og hvor godt lederen motiverer til verdibasert atferd hos teamene sine. Det er helt avgjørende at dette også utgjør en viss prosent av topplederes bonuser.

Sist, men absolutt ikke minst, kan nevnes at et "Rammeverk for ansattes erfaringer" ble utarbeidet formelt i Kempinski-gruppen. Dette fokuset på punkt hvor bedriftskultur må være troverdig. Kraften i historiefortelling har med relativt små budsjetter bidratt til å spre gruppens kjerneverdier og bevare sjelen i det som gjorde og gjør hotellgruppen fremragende.



# Den følsomme lederen

Den dyktige lederen evner å engasjere sine medarbeidere gjennom kommunikasjon. Vi trenger se flere ledere som er dyktige til å kommunisere.



Doktorgradsstipendiat Christian Winther Farstad  
E-post: christian.w.farstad@bi.no

Følelser betyr mer for oss enn vi kanskje liker å innrømme, også i arbeidslivet. Vi vet blant annet at vi føler større indre glede på jobben når vi opplever mening, mestring og autonomi.

Følelsen av glede betaler seg blant annet i form av større lojalitet og ansvarlighet overfor organisasjonen og bedre prestasjoner. I tillegg får det oss til å påta oss flere oppgaver enn det som forventes.

## PÅVIRKER FØLELSER

Følelser i organisasjoner påvirker altså virksomhetens resultater. Samtidig vet vi at lederen har en betydelig påvirkning på medarbeidernes følelser, både på godt og vondt. Ledere lager ikke bare hårete mål og visjoner for fremtiden. Medarbeiderne må også engasjeres følelsesmessig for å oppnå dem. Den dyktige leder engasjerer sine medarbeidere og skaper resultater gjennom god kommunikasjon.

Hvorfor er det fortsatt mange ledere som ikke klarer å kommunisere godt med sine medarbeidere? Kan det tenkes at vi ansetter ledere med egenskaper som ikke er egnet til dagens organisasjoner?

## KLASSISKE HELTESKIKKELSER

Historisk sett er mange ledere kjent for sin makt, kriger de har vunnet, nasjoner de har erobret og bygget, organisasjoner de har skapt og gjort suksessfulle. De klassiske lederskikkelsene fremstilles ofte som brutale, dominerende og hensynsløse med mulighet til å gjøre hva de ønsker. Handlingene blir gjerne rettfærdiggjort med deres slektskap til hellige forfedre, assosiasjon til overnaturlige

hendelser, eller kontakt med store guder.

Forklarer du resultatene dine med noe overnaturlig i våre dager, havner du sannsynligvis i fengsel. Arver du ledertittelen i dag, er du antagelig kongelig. Påstår du å ha kontakt med guder, sendes du antakelig en annen plass enn i lederstolen.

Likevel snakker vi fortsatt om Julius Cæsar og andre storheter når vi snakker om gode ledere. De er forbilder for hvordan vi definerer og utøver ledelse.

## NARSISSISTER BLIR LEDERE

Dette blir bekreftet i en doktorgradsavhandling fra Handelshøyskolen BI som viser sammenheng mellom narssistiske personlighetstrekk og lederrekruttering.

Kandidater som opplever seg selv som viktigere og mer unike enn andre, er svært fengelige og liker å ta seg til rette, blir oftere ledere enn individer som ikke opplever dette. Lederrollen er en suveren plass for å tilfredsstille behov for makt og ære.

Med mindre empati enn gjennomsnittet, gjennomfører de ofte beslutninger mer effektivt, gjerne ved å utnytte og manipulere andre om nødvendig. Til slutt setter de seg selv i sentrum for oppmerksomheten, beundringen, anerkjennelsen.

Det kan fort bli et gap mellom hva vi ønsker og hva vi får om vi ansetter ledere som først og fremst liker seg selv best, manipulerer og utnytter andre for å få ære og anerkjennelse for sine egne mål.

## PÅ SPORET AV DEN FØLSOMME LEDER

Hvis vi ønsker oss flere ledere som lytter, støtter, roser, anerkjenner, tar hensyn og setter medarbeideren i forsetet, må vi kanskje også begynne å se etter ledere med sensitive personlighetstrekk og ikke etter de som er mest opptatt av seg selv.

Sensitivitet og ledelse er ikke nytt. Chester Barnard beskrev i 1938 ledelse med ord som følsomhet, forståelighet, og sanselighet. I dag er det stadig flere som tar til orde for at ledelse først og fremst er noe som oppstår og oppleves i hodet til medarbeideren. Lederen skaper mening gjennom sensitiv kommunikasjon som påvirker medarbeidernes motiver, tanker og atferd.

Dirigenten er en flittig brukt metafor for å beskrive samspeillet mellom lederen og medarbeiderne. Han (eller hun) er avhengig av å lytte, tolke og forstå musikerne for å kunne lede dem. Gjennom små, distinkte uttrykk og bevegelser kommuniserer han med sine musikere for å oppnå resultatene han ønsker. Hele det kreative feltet brukes ofte for å beskrive karakteristika relatert til fremtidens ledere. Fremtidens ledere er i større grad sensitive for endringer, stemninger og følelser hos seg selv og hos andre. Gjennom det kreative rom er de vant til å forholde seg til komplekse uttrykk og problemstillinger. De lever i en verden av usikkerhet hvor lite kan forklares rasjonelt.

Kanskje er det noe vi vil se mer til i fremtiden? Og hvor vil vi da finne våre gamle krigere?



# In Search of AUTHENTIC Leadership

Authenticity is about establishing and showing honesty and integrity between your personality, your words, and your actions. What can we learn about authenticity from Emma Watson, the former Harry Potter girl?



Associate Professor Maria Isaksson  
E-mail: maria.isaksson@bi.no

Authenticity is a quality most of us probably would like to possess, be identified with, or at least be able to earn. Likewise, most of us are probably ready to agree that someone who is described as pretentious, fake or fabricated is a person lacking trustworthiness and authenticity.

Yet, authenticity is far from an uncomplicated concept or characteristic, and we need to ask ourselves if it is desirable to be authentic in every situation and context, with any type of audience, and for any type of speaker.

Authenticity is one of the most important drivers of good leadership communication. Research shows that leaders who excel at inspiring people – in capturing hearts, minds, and souls achieve great results (Goffee & Jones 2000).

## BRAND OF MAGIC

Let us look at what leaders can learn from a very special source about being authentic. Emma Watson, the former Harry Potter girl and today United Nation's Women's Goodwill Ambassador, gave her first major speech at the United Nation's headquarters in New York on September 22, 2014.

Her speech, on gender equality and how to fight it, was described as "impassioned", "powerful" and "rousing" and met with "a thunderous standing ovation". I join the crowd in their admiration and respect: her message opens my heart, touches my mind, and I realize that it is not what she says, but how she says it. What is it about Emma Watson's power in person that moves us? What is her particular brand of magic?

Emma Watson's speech and person beg many questions about her rhetorical credibility, and perhaps more interestingly - about her authenticity. Because, given her background as an actress, professional speaker and public figure, we do wonder if Emma Watson is acting to be authentic, or is she genuinely really authentic?

## GENUINELY AUTHENTIC

I decided to take the question to the executive students in my rhetoric class. They all agreed that Emma Watson is genuinely authentic. Next, they were assigned to explain what it is that makes her authentic. After some negotiation in class between the students and me, our assessment can be summarized under five headings: her *tone of*

*voice*, her *reflective mode* and *pace*, a *worried disposition*, her *compassion*, and her *modest appearance*, all non-verbal qualities that argumentation alone cannot convey.

## AUTHENTICITY DEFINED

But first, we need to define authenticity. *Longman Dictionary of Contemporary English* defines authenticity as "the quality of being real or true", which tallies with most definitions of authenticity as representing something genuine and original, something worthy of belief and trust. Other definitions take it a bit further and combine it with action, "practicing what you preach; being totally clear about who you are and what you do best." (Brønn 2011).

Psychologists define authenticity as the matching of one's inner thoughts, beliefs, and feelings with one's outer presentation and behaviors. They believe authenticity involves sensory and emotional qualities rather than purely cognitive or verbal ones (Burks & Robbins: 77).

So, authenticity is about establishing and showing honesty and integrity between your personality, your words, and your actions.

Only the first two aspects were relevant for the in-class analysis of Emma Watson's 12 minute speech.

## ANALYSIS OF EMMA WATSON'S SPEECH

Her tone of voice seems to be the strongest indicator of her authenticity. It is earnest, sincere and humble, never insisting, but intense and sparkling with a gentle musicality, leaving us with a lasting resonance of her message. This is further underscored by her reflective mode and pace, as if she is searching for a deeper, more precise meaning to her words, drawing her audience closer to her.

The camera reveals Emma Watson nervously wringing her hands, seemingly unintentionally, disclosing more of a vulnerable character when facing a professional audience. She is more than just concerned, she is worried, but her worried disposition does create a sympathetic response in us. Whether it is a worry about her own credibility, as the once "Harry Potter girl", or about the international scene and audience, or about not getting her message across, does not really matter, because it builds up under her compassion for the subject. Her voice and her face are compassionate, and her personal narrative with frequent unflattering examples from her own life leaves no doubt – here is a person who cares, knows what she is talking about, and compels us to act now. Finally, Emma Watson's strong appeal for action is nicely contrasted with a modest appearance stripped from glossy superficiality: a strict belted white dress, almost like the uniform of a nurse, and a natural look.

Emma Watson does indeed succeed in managing the impressions of her global audience, and she does it with a quality most of us willingly call authentic.

## REFERENCES

- Brønn, P. S. 2011. "The Business Case for Authenticity". Paper at Corporate Communication Executive Summit Kleivstua. BI Centre for Corporate Communication.
- Burks, Derek, J. and Robbins, Rockey. "Psychologists' Authenticity. Implications for Work in Professional and Therapeutic Settings". *Journal of Humanistic Psychology*. Jan 2012, vol. 52 no. 1, pp. 75-104.
- Goffee, Rob & Jones, Gareth. "Why Should Anyone Be Led by You?" *Harvard Business Review OnPoint Collection*. Sept-Oct 2000, Product no. 5890.
- Longman Dictionary of Contemporary English*. 1995 (3rd ed).





# 5 tips to being a better COMMUNICATION DIRECTOR

Proving the value of their function to an organization's success is a key issue for communication executives. Her are five tips on how you do it.



Professor Peggy Simcic Brønn  
Email: [peggy.bronn@bi.no](mailto:peggy.bronn@bi.no)

BI's Centre for Corporate Communication has developed 5 tips that if followed will not only open the door to the executive suite it will place communication executives solidly at the table inside.

The key to having influence in the strategic processes of your organization depends on the ability to exhibit a strategic orientation. Research shows that communication executives who are able to demonstrate they are able to think and act strategically are more likely to be invited to participate in meetings discussing organizational strategy very early in the process.

Furthermore they are more likely to have personal influence within the top management group and thus to have more support from top management. And lastly, and most importantly, when the communication executive is viewed as a strategic player, communication itself is perceived as important for business success.

## BE REGARDED AS STRATEGIC

In order to be regarded as strategic, executives need to be:

1. *Proactive (Future oriented):* A person that is proactive and futures-oriented encourages the introduction of new structures, methods and guidelines that determine future priorities. They can also use tools that can aid in forecasting foreseeable changes to meet future challenges.
2. *Issues oriented:* This person has extensive knowledge of issues and changes in the external environment and can help their organization adjust and adapt to them, even perhaps helping the organization lead the way in setting social agendas.
3. *Creative and Innovative:* This person is able to contribute with very original and inventive ideas.
4. *Highly knowledgeable about their organization:* Everyone at this level of the organization must have extensive knowledge of important issues within the organization.
5. *A systems thinker:* A real asset is being able to rise above immediate problems or situations and see the broader problem areas/issues and their far-reaching consequences.

A communication executive who masters these five areas helps their organizations by assisting leaders to be clear about where they are and providing insight about where they need to be in the future. This enables organizations to move in the right direction faster and with less effort, undeniably shaping the organization's competitive advantage.





# FEM TRENDER for kommunikasjonsledere

Hva er de viktigste trendene for kommunikasjonsledere?

Hvilke hindringer må forseres for å komme videre?

Centre for Corporate Communication ved BI samlet 12 kommunikasjonsledere for å få svar.



Professor Peggy Simic Brønn  
E-post: peggy.bronn@bi.no

Kommunikasjon er et fag og praksisfelt i rivende utvikling. Både ledere og organisasjoner er blitt mer opptatt av hvordan de best kan kommunisere med sine ulike interessenter.

Hva er de viktigste utviklingstrekkene for kommunikasjonsfeltet i årene som kommer? Hva vil være de viktigste hindringene som kommunikasjonsledere vil måtte forseres?

Centre for Corporate Communication har gjennomført en mini Delphi studie blant norske kommunikasjonsledere for å høre hva de oppfatter som de sentrale utfordringer og muligheter de neste årene.

Senteret samlet 12 erfarne kommunikasjonsledere til sin årlige kommunikasjonskonferanse for å finne frem til de viktigste trendene av betydning for kommunikasjonsfeltet.

## FEM TRENDER

Ekspertpanelet identifiserte fem sentrale trender som vil prege kommunikasjonsarbeidet de neste årene:

1. Kommunikasjonslederen vil bli en sentral strategisk rådgiver. Betydningen av virksomhetskommunikasjon vil øke i takt med at kommunikasjonsfunksjonen er en strategisk rådgiver i organisasjonen.
2. Tettere integrasjon av organisasjonens kommunikasjon. Virksomhetskommunikasjon vil inkludere PR, samfunnskontakt, finansiell kommunikasjon, ekstern kommunikasjon, salg og markedsføring.
3. Nøkkelen til effektiv kommunikasjon vil i sterkere grad forutsette tolkning, forståelse og samarbeid med viktige målgrupper. Dette gjelder både internt i organisasjonen og i relasjoner med eksterne interessenter.
4. Organisasjonens ansatte vil være organisasjonens viktigste ambassadører. Lykkes du internt, vil resten følge.
5. Sosiale medier vil få enda sterkere betydning. Det vil bli stadig viktigere å kommunisere i digitale kanaler og i bærbare kommunikasjonsenheter.

## SEKS UTFORDRINGER

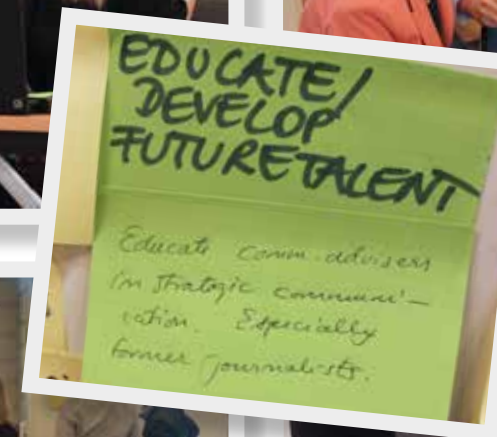
Kommunikasjonslederne diskuterte seg også frem til seks sentrale hindringer som kom-

munikasjonsfunksjonen må håndtere i årene som kommer.

1. Samle ulike interesser, funksjoner og kanaler. Det vil være en sentral utfordring å få alle til å gå i samme retning i tråd med organisasjonens kjerneverdier.
2. Må få gjort mer med mindre folk og ressurser.
3. Unngå forvirring om ansvar mellom kommunikasjon og marked.
4. Unngå unødvendig kompleksitet. Hvordan best integrere digitale kanaler med den totale virksomhetskommunikasjon.
5. Balansere tid mellom strategisk arbeid og løpende leveranser til organisasjoner. Det ligger en fare i at for mye av tiden brukes på det operasjonelle og for lite tid til å løfte det strategiske blikket.
6. Finne riktig kompetanse til fremtidens kommunikasjonsfunksjon.

## HVA AKADEMIA KAN GJØRE FOR PRAKTIKERE

Ekspertpanelet ble også invitert til å si sin mening om hvordan academia best kan skape verdi for praksisfeltet. Her er fem råd



fra praktikerne til forskningsmiljøene:

1. Vise hvordan virksomhetskommunikasjon bidrar til suksess for organisasjoner.
2. Være en kilde til livslang læring for kommunikasjonsledere.
3. Utvikle intellektuell kapital om relevante emner.
4. Produsere forskning av høy kvalitet om relevante temaer.
5. Lage møteplasser for dialog og kunnskapsdeling mellom forskere, studenter og praktikere.

## DE 12 KOMMUNIKASJONSLEDERE

Ekspertpanelet består av Unni Strømstad, kommunikasjonssjef i Nordea og nestleder i Kommunikasjonsforeningen, vice president Anne Vandbakk i Evry, kommunikasjonsdirektør Kristian Hvilen i Mondelez, Senior kommunikasjonsrådgiver Marius Steen i Wilh Wilhelmsen, Acting head of Media Relations Elinor Turander i DNV GL, kommunikasjonssjef Joachim Henriksen i Pfizer, kommunikasjonsdirektør Bjarte Reve ved Akershus universitetssykehus, konserndirektør kommunikasjon Håkon Mageli i Orkla,

kommunikasjonsdirektør Stig Inge Eikemo i Lindorff, kommunikasjonsdirektør Ingeborg Grimsø i UDI, kommunikasjonsdirektør Lars Galtung i Tine og Head of PR Ole Kristian Lunde i EY.

## REFERANSE:

*The Future of Corporate Communication in Norway. Expert Practitioner Outlook and New Directions. Rapport fra Centre for Corporate Communication ved Handelshøyskolen BI.*

Tekst: Audun Farbroth, fagsjef forskningskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI.

## MASTER OF MANAGEMENT IN CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT

Starting fall 2015, BI will offer a new program entirely in English designed for those in or aspiring to top leadership roles within the communication function, the Corporate Communication Officer (CCO). The program will cover areas such as leadership and strategic management, building strategic competencies, creating legitimacy through reputation and corporate branding, and managing communication and the communication function. The last module in the program will take place in a leading European city, where Norwegian and European communication executives will share their thoughts and experiences on leading the future corporate communication function.



# Kommunikasjonssjefer opp til EKSAMEN

Kommunikasjonssjefer vil gjerne spille  
en strategisk rolle i bedriften.  
Det gjør de bare i beskjeden grad,  
mener norske næringslivsledere.



Professor Peggy Simic Brønn  
E-post: peggy.bronn@bi.no



Den voksende hær av PR-rådgivere og kommunikasjonsmedarbeidere i norske bedrifter under å fremstille seg som strategiske rådgivere for toppledelsen. Vi ser da også at kommunikasjonsledere har manøvrert seg inn i ledelsen, særlig i større virksomheter.

Hvor viktig er så kommunikatørene for organisasjonens suksess? I hvilken grad er kommunikasjonsledere med å fatte strategiske beslutninger i virksomheten?

Professor Peggy Simic Brønn har gjennomført en studie for å kartlegge hvordan de andre lederne i virksomheten vurderer kommunikasjonsledere og kommunikasjonsfunksjonen.

## MER ENN 1300 LEDERE

Brønn sendte ut et spørreskjema til et utvalg av 5000 ledere i små, mellomstore og store bedrifter i alle deler av Norge. Forskerne fikk inn til sammen 1343 komplette besvarelser. Bare 22 prosent av de undersøkte virksomhetene holder seg med egen kommunikasjonsavdeling eller en person med dedikert ansvar for kommunikasjon.

Det skyldes ifølge Brønn at utvalget i stu-

dien reflekterer at de fleste norske bedrifter er små og mellomstore virksomheter. Omtrent to tredjedeler av bedriftene i utvalget oppgir færre enn 19 ansatte, mens 12 prosent av virksomhetene har 100 eller flere ansatte.

## SALG ER VIKTIGST

Lederne blir bedt om å vurdere hvilke funksjoner som i størst grad bidrar til organisasjonens suksess. Her blir PR og kommunikasjon vurdert og sammenlignet med 8 andre driftsfunksjoner på en skala fra 1 (bidrar ikke) til 7 (bidrar i stor grad).

Norske næringslivsledere mener salgsfunksjonen i størst grad bidrar til virksomhetens suksess. Salgsfunksjonen får en gjennomsnittsscore på 5,71 (av maksimalt oppnåelige 7). 65 prosent av norske ledere svarer toppverdiene 6 eller 7 på betydningen av salgsfunksjonen.

Etter salg er det nesten dødt løp mellom finans/regnskap og personal/HR-funksjonen. Deretter følger strategisk planlegging og markedsføring.

PR og kommunikasjon rangeres på en beskjeden 6. plass når norske ledere blir bedt

om å vurdere hva som er viktigst for organisasjonens suksess. Her plasserer kommunikasjon seg foran sikkerhet og IT, med den juridiske funksjonen helt nederst på listen.

Det er verdt å merke seg at ledere i bedrifter med egen kommunikasjonsavdeling, ikke overraskende rangerer PR og kommunikasjon høyere enn de som ikke har det.

## INTERKOMMUNIKASJON PÅ BUNN

Når ledere blir spurt om hvilke kommunikasjonsdisipliner som er viktigst for virksomheten, er det kommunikasjonsferdigheter som kommer på topp. Deretter følger området markedskommunikasjon, merkevarebygging og markedsføring.

Dette er de to eneste områdene som får en gjennomsnittsscore på mer enn 5 (av maksimalt 7) på opplevd viktighet for organisasjonen. Bærekraft og samfunnsansvar (CSR) kommer et godt stykke ned på listen over viktige kommunikasjonsdisipliner.

Helt på bunn i viktighet, finner vi interkommunikasjon, som må nøye seg med 2,8 av en maksimal verdi på 7. Kun 12 prosent av

lederne i undersøkelsen mener interkommunikasjon er veldig viktig for organisasjonen (andelen som svarer 6 eller 7).

## BORTE FRA BESLUTNINGENE

Færre enn halvparten av lederne (44 prosent) svarer at deres kommunikasjonsdirektører eller -sjefer er involvert i å treffe de strategiske beslutningene i organisasjonen. Langt flere, vel sju av ti (72 prosent), svarer ja på spørsmål om kommunikasjonschefen bidrar med å foreslå alternativer. Nesten like mange, 66 prosent, svarer at kommunikasjonslederen aktivt fremmer saker.

Vel halvparten av lederne (55 prosent) mener kommunikasjonschefen også bidrar når ulike handlingsalternativer skal vurderes. Litt under halvparten (49 prosent) mener kommunikasjonslederen bidrar til å klargjøre problemer relatert til strategiske beslutninger.

”Resultatene indikerer at ledere mener kommunikasjonsdirektøren har noe å tilføre i beslutningsprosessen, men at de egentlig ikke er med når beslutningene skal tas”, fremholder Brønn.

## ROM FOR FORBEDRING

Næringslivslederne blir også bedt om å vurdere kommunikasjonslederens prestasjoner innenfor strategiske områder. Her blir lederne bedt om å bruke en skala fra 1 (svært dårlig) til 5 (fremragende) for å vurdere strategiferdighetene til sine kommunikasjonsjefer.

Kommunikasjonssjefene får best skussmål for å ha bred oversikt over hva som rører seg internt i organisasjonen. Her gir nær en fjerdedel av sensorene (24 prosent) toppkarakteren 5 til sine ledere. I snitt får kommunikasjonslederne 3,82 (av maksimalt 5) for sin organisasjonsinnsikt.

Kommunikasjonslederne får overraskende dårlig tilbakemelding på evnen til å analysere omverdenen, et tema som inngår som et sentralt element i kommunikasjonsfaget. Her blir snittkarakteren beskjedne 3,72 (av maksimalt 5).

Norske ledere er minst imponert over kommunikasjonsjefenes evne til å være fremtidsorienterte. Kun 11 prosent av lederne gir toppkarakteren 5. Gjennomsnittss-

korakteren på dette viktige strategifeltet er beskjedne 3,41.

– Kommunikasjonslederen blir en ren budbringer om hun ikke er inkludert i hele den strategiske beslutningsprosessen, fremholder Brønn. Ifølge kommunikasjonsprofessoren vil det også kunne bety at kommunikasjonsavdelingen i praksis spiller enn reaktiv og defensiv rolle i steder for å være en offensiv og proaktiv funksjon i organisasjonen. Undersøkelsen er gjennomført både i privat og offentlig sektor. Denne artikkelen har presentert resultater fra næringslivsstudien.

## REFERANSE:

Brønn, P. S. (2014). *How Others See Us: Leaders' Perception of Communication and Communication Managers*, *Journal of Communication Management*, Vol. 18 Issue 1, 58-79.

Tekst: Audun Farbrøt, fagsjef forskningskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI.



# Excellent Communication Departments

One out of five communication functions in European organizations can be considered excellent. Norwegian communication executives are modest in their view of their influence and performance.



Professor Dr. Ansgar Zerfass  
E-mail: [ansgar.zerfass@bi.no](mailto:ansgar.zerfass@bi.no)

More than 2,700 communication professionals across Europe agree that excellent communication functions are not simply better at communication, they are communicatively different.

The vast majority of corporate leaders understand that communication is key for organisational success. Nevertheless, many companies still struggle to organize strategic communication in a proper way. Creativity as well as capabilities to frame messages, address stakeholders and run campaigns are essential in a 24/7 media environment.

## KEY FOR SUCCESS

But competitive advantage can only be gained by establishing governance structures and processes that outperform others. Identifying patterns of excellence in this field helps leaders to use the full potential of strategic communication.

In the past, practitioners' experiences and normative theories like the influential Excellence Theory by Grunig et al. (1992) have guided discussions about patterns of success in communication management.

These approaches derive standards from theory or hearsay and use empirical research to assess actual organisations. However, in practice excellence is usually a matter of being better than other organisations, i.e. competitors, not of adhering to inherent standards.

Therefore management scholars have used benchmarking approaches based on self-assessments to identify characteristics of excellent organisations bottom-up instead of top-down. This requires large samples as well as research instruments and questions based on previous insights and results.

## MONITORING COMMUNICATION IN EUROPE

The European Communication Monitor 2014, the leading and most comprehensive analysis of the European market, is one such survey. It identifies excellent communication departments and asks for differences between those and "normal" departments.

Excellence is based on the internal standing of the communication function within the organisation (influence) and external

results of the communication function's activities as well as the function's basic qualifications (performance). Each of these two components were calculated on the basis of two dimensions; the first on advisory influence and executive influence, and the second on overall communication success and department competence.

## ONE OUT OF FIVE CONSIDERED EXCELLENT

Only organisations clearly outperforming in all four dimensions are considered as excellent in the benchmark exercise. 2,777 communication professionals from 42 European countries participated in the survey in spring 2014. There were 130 respondents from Norway. The analysis revealed that approximately one out of five communication functions in the sample can be considered excellent (21.2 per cent answering 6-7 on a 7-point scale). The highest proportion was found in joint stock organisations (24.9 per cent), whereas excellence is less prevalent in government-owned, public sector and political organisations (16.0 per cent).



## SIGNIFICANT DIFFERENCES

There are statistically significant differences between excellent and normal communication functions. Excellent communication functions have stronger alignment with top management, as the head of communication is more often part of the executive board or reports directly to the CEO. In excellent departments, 81.1 per cent of the professionals act as strategic facilitators who plan and execute communications, but at the same time help to define new business strategies – compared to 52.7 per cent in other organisations.

Excellent functions also have different priorities. They are less concerned with linking business strategy and communication, as many have probably established routines for alignment. However, they are more involved with corporate social responsibility and CEO positioning. Practitioners working in excellent departments are better prepared to know how to deal with new technologies, but they also report more work pressure. There is more overtime in excellent functions, but practitioners experience higher levels of job satisfaction.

There is also a significantly higher level of gender equality in organisations with an excellent function.

## SUCCESSFUL COMMUNICATION IN NORWAY?

The Norwegian respondents were somewhat modest in their view of their influence and performance. On the 7-point scale they rated their senior managers only 5.5 as taking the recommendations of the communication function seriously. They were also not very positive in their belief that the communication of their organization was successful, rating this an average of 4.95.

They were slightly more positive on their likelihood of being invited to senior-level meetings dealing with organizational strategic planning (5.68 on the 7-point scale). And they rated their own function as only slightly higher than average when compared to other organizations (5.0).

The results indicate that there are differences between excellent and "normal" communication functions in Europe not only in technical proficiency of performing com-

munication, but also regarding worldviews. Strategic communication is more than a craft (Holtzhausen & Zerfass, 2015).

Corporate leaders can be supportive by establishing flexible, but powerful structures for communication along with hiring communicators with a broad understanding of their professional role. The results for Norway also indicate that there is a great deal more research to do.

## REFERENCES

- Grunig, J. E. (Ed.) (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.) (2015). *Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York, NY: Routledge.
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media (available at [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu))



# Lykkelig som kikker på FACEBOOK

Engasjement er ikke det eneste målet på suksess i sosiale medier. Kikkere kan være fornøyd med å være nettopp det, viser studie fra BI.



Førsteamanuensis Mona Solvoll sammen med Elin Festøy og Helle Forsbak, kandidater fra BIs Executive Master of Management-program i "Digital kommunikasjonsledelse". E-post: mona.k.solvoll@bi.no

Det foregår et kappløp etter flest mulig "likes" og klikk på sosiale medier. Alt fra ungdommer til store bedrifter måler sin suksess på Facebook etter hvor mye aktivitet deres innlegg skaper. Innlegg som ikke utløser "likes" eller delinger, blir ofte sett på som feilslåtte.

Brukere som i liten grad deltar aktivt med kommentarer, postinger eller delinger, blir karakterisert som kikkere (lurkers). Dette er en betegnelse som gir negative assosiasjoner. Fordi de ikke bidrar, har kikkene ikke blitt ansett som en attraktiv målgruppe.

## ER DIALOG NØDVENDIG FOR SUKSESS?

Er dialog og engasjement nødvendig for å lykkes i fremstøt mot dine målgrupper? Kan kikkene tenkes å være fornøyd med tradisjonell enveiskommunikasjon i sosiale medier?

Vi gjennomførte en spørreundersøkelse blant de som følger Gyldendals Facebook-side "Nyttig informasjon for sykepleiere". Siden hadde 6.429 følgere da vi gjennomførte undersøkelsen.

I overkant av 300 brukere svarte på spørsmålene i undersøkelsen. Vi ønsket blant annet å få svar på hvorfor de fulgte den aktuelle siden, deres aktivitetsnivå og i hvilken grad de var fornøyd med siden.

## FORNØYDE BRUKERE

Studien viser at brukerne av Facebooksiden til Gyldendal er fornøyd med å være passive mottagere av det de synes er relevant og meningsfullt innhold.

Tre av fire oppgir at de veldig ofte eller ofte følger en Facebookside for å lære om temaer relatert til deres profesjon, for å holde seg oppdatert på nyheter og for å få den siste relevante informasjonen fra sitt fagområde. For denne målgruppen er det viktigere å motta informasjon enn å sosialisere seg med andre brukere. Satsingen var derved vellykket for bedriften som driftet siden selv uten at de oppnådde høy brukeraktivitet.

Bedrifter kan få fornøyde Facebookbrukere ved å bruke enkel enveiskommunikasjon hvis brukerne er ute etter nyttig og relevant informasjon. Studien viser også at det er mulig å samle en profesjonell nisje-målgruppe selv om Facebook er en sosial mediekanal hovedsakelig forbeholdt privatsfæren. Begge deler demonstrerer hvordan en bedriftsside på Facebook kan skape sitt eget unike tilbud for en spesifikk målgruppe.

## KIKKERE PÅ JAKT ETTER INFORMASJON

Mange av bedriftene som har etablert seg på Facebook, utarbeider statistikk over aktiviteten til brukerne. Mange vurderer et høyt aktivitetsnivå som en forutsetning for en vellykket satsing.

Vår studie viser at de fleste inntar kikkerrollen når de besøker bedriftssider. De er ute etter relevant informasjon og "kaster" derfor ikke bort tiden på underholdning og sosial relasjon, selv om de til vanlig er aktive og sosiale brukere.

Halvparten av intervjupersonene i undersøkelsen beskriver seg selv generelt som "so-

siale og aktive brukere" av Facebook. Likevel inntar de rollen som kikkere på Facebooksiden i vår studie, og de er tilfreds med å være det på denne siden.

## LYTT TIL BRUKERNE

Facebook-brukerne som vi intervjuet, oppfører seg ikke i tråd med det bildet vi vanligvis har av Facebook-brukere.

Studien indikerer at Facebook-brukere kan være svært fornøyd med en klassisk enveiskommunikasjon hvor en sterk og aktiv sender deler informasjon med en rekke passive mottakere.

Nøkkelen til en vellykket Facebookstrategi, er derfor ikke å lære seg en beste praksis for sosial mediebruk. I stedet må du starte med å lytte til målgruppen du ønsker å nå og finne ut hva de ønsker.

Målgruppens ønsker og formålet med kommunikasjonen er viktigere enn kommunikasjonskanalens egenart. Det gjelder også i sosiale medier.

## REFERANSE:

Festøy, Elin og Forsbak, Helle. 2013. *Faglig engasjement på Facebook. Fagoppgave Digital Kommunikasjonsledelse, et Executive Master of Management-program ved Handelshøyskolen BI.*





# SVINGDØRER mellom politikk og PR

Mediene brukte spaltemetere på landbruksminister Sylvi Listhaugs kundelister fra PR-bransjen. Pressen var mer opptatt av person enn av sakens prinsipielle sider.



Førsteamanuensis Mona Solvoll  
og førsteamanuensis Tor Bang  
E-post: mona.k.solvoll@bi.no og tor.bang@bi.no

Den offentlige debatten skyter fart når en fremstående aktør bytter side. Det ble oppstandelse da Arbeiderpartiets helsestatsråd Bjarne Haakon Hanssen meldte overgang til kommunikasjonsbyrået First House etter stortingsvalget 2009.

Mediedebatten nådde nye høyder da Solbergregjeringens yngste, landbruksminister Sylvi Listhaug, ikke ville offentliggjøre klientlistene sine fra sin tidligere arbeidsgiver, kommunikasjonsbyrået First House.

## FRA POLITIKK TIL PR

Vi har gjort en studie der vi identifiserer og setter ord på etiske utfordringer som kan oppstå når næringsinteresser får tilgang til den politiske maktens korridorer og omvendt. I litteraturen kalles dette for "svingdører" (fra engelsk "revolving doors").

I skrivende stund (2014) arbeider 50 tidligere rikspolitikere i kommunikasjonsbyråer. Fjorten av dem er tilknyttet firmaet Gambit Hill & Knowlton Strategies, mens 13 tidligere rikspolitikere utfører tjenester for First House. Byråene Geelmuyden-Kiese og Burson-Marsteller har også tidligere politikere blant både partnere og øvrige ansatte.

## TRE PROBLEMOMRÅDER

Det er særlig tre problemområder som preger debatten:

1. Tidligere politikere kan utnytte sin innsikt og bruke den, og den tillit de har vært vist av velgere og parti, til egen nytte.

2. Ansatte i kommunikasjonsbyråer, deriblant tidligere politikere, arbeider bare for krefter som er i stand til, og er villige til, å betale for tjenester.
3. Slik virksomhet, profesjonell kommunikasjonsvirksomhet, er i strid med grunnleggende verdier og idealer i politikk.

## LOBBYREGISTER OG KARANTENE

Politikere som går fra Stortinget til annen virksomhet, har ikke lov til å arbeide med saker de tidligere har vært involvert i inntil et halvt år etter de forlot rikspolitikken. Systemet ser ut til å virke.

I tidsrommet fra 2005 og 2010 ble 32 tidligere politikere midlertidig utestengt fra å arbeide med saker de hadde engasjert seg i politisk, og som de nå ønsket å arbeide med for et kommunikasjonsbyrå, på vegne av en klient.

I Solbergregjeringen, som ble utnevnt i oktober 2013, har vi, foruten Landbruks- og matminister Sylvi Listhaug, ni statssekretærer og fire politiske rådgivere som ble utnevnt mens de var ansatt i, eller var assosiert med et byrå eller i kommunikasjonsbransjen. Det har flere ganger blitt foreslått å etablere et lobbyregister for å gjøre blant annet kundelister mer transparente. Motstanderne av et slikt lobbyregister argumenterer for at vi allerede har tilstrekkelig åpenhet rundt påvirkningsarbeidet som gjøres mot det politiske miljøet.

## PRESSEN OPPTATT AV DET PIKANTE

Ved hjelp av mediearkivet Retriever undersøkte vi hvordan seks av Norges viktigste dagsaviser og ukeavisen Morgenbladet omtaler og kommenterer overgangene mellom politikk og næringsliv.

Selv om avisene representerte hele bredden av medielandskapet, fra Klassekampen til Dagens Næringsliv, var det påfallende liten interesse for å se på de prinsipielle, systematiske og strukturelle sidene ved svingdørene i mediedekningen.

Så godt som all interesse var fokusert på personer som befant seg på ett eller annet sted i systemet. Det gjaldt spesielt Sylvi Listhaug, men også hennes tidligere arbeidsgiver First House, representert ved daglig leder Per Høiby.

Det kan se ut til at mediene er mer opptatt av det antatt pikante i saken, enn i saken selv og dens prinsipielle implikasjoner.

## REFERANSE:

Solvoll, Mona og Tor Bang: *Commodifying and politicizing insight: a case of mediated debate in Norway*. Konferansepaper presentert på EUPRERA 2014, some er årskonferansen til The European Public Relations Education and Research Association.





