

FIVE LESSONS ON REPUTATION

6

CORPORATE ACTIVISM COMMUNICATION

14

MANAGEMENT TOOLS FOR COMMUNICATORS

24

GJØR DE ANSATTE MER ENGASJERTE

30

BRUK DIN GUNSTIGE INTELLIGENS

32

KRISEKOMMUNIKASJON ETTER METOO



Peggy Simcic Brønn

LOOKING AT 2019

Dear Readers, welcome to the latest edition of Communication for Leaders magazine. We are pleased to be able to offer you articles on a variety of subjects with this edition all around the theme of communication, whether it is interpersonal communication, organizational communication or what is needed to have good and effective communication.

We also have taken up some provocative subjects including why organizations should not rely on reputation rankings and why a product brand should never have been named most reputable firm in Norway in 2018. An extremely topical subject taken up is the increasing trend of companies taking a stand on social

issues raising the question of whether business is better placed to take on the challenges facing the world today.

We are also pleased to announce in this issue that the Centre for Corporate Communication is partnering with the European Association of Communication Directors on the European Communication Monitor, the largest annual survey of communication practitioners in the world. This gives us access to data that will allow us to do an even better job at targeting interest areas for practitioners here in Norway.

As we look at 2019, we see that the practice of corporate communication and public relations could be described as conflicted. As the world of digital, machines, artificial intelligence, etc. are pushing practice and pressing practitioners to change, change, change, more mundane aspects of the field are also growing.

There is a greater interest in leader communication for example, and by that we mean interpersonal communication. There is also a (finally) growing emphasis on the need for more effective employee communication.

As the digital wave flows and ebbs, we are reminded of what Paul Holmes said at the Corporate Communication Summit: the field of PR should not be defined by a channel. Communication is defined by how it is practiced and how its impact on organizations is measured. We see clearly that more organizations realize this is not always measured in financial terms, but rather in engagement. And engagement is not built by machines.

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



Gillian Warner-Søderholm

SAMSPILL FOR ØKT VERDISKAPING

Vi ønsker å bidra til ny og relevant kunnskap om kommunikasjon i organisasjoner som kan bidra til engasjerte medarbeidere, et godt arbeidsmiljø og verdiskaping i organisasjoner.

Ny forskningsbasert kunnskap skapes i lærende samspill mellom anerkjente forskere, nasjonale og internasjonale bedrifter, organisasjoner og forskningspartnere. I dette magasinet har vi gleden av å presentere noen utvalgte smakebiter fra den faglige aktiviteten til våre forskere og pedagoger.

Instituttets medarbeidere er engasjert i flere forskningsprosjekter som blant annet studerer digitale arbeidsplasser, kunstig intelligens og lederkommunikasjon.

Vi er opptatt av at kunnskapen vi utvikler skal komme både studenter og samfunn til gode. I 2018 har Institutt for kommunikasjon bidratt til å utvikle tre nye programmer som skal svare på de utfordringer virksomheter og ledere står overfor:

- Bachelor Program i Digital Kommunikasjon og Markedsføring starter høsten 2019.
- Executive Master of Management Program i PR -ledelse og strategisk kommunikasjon, som inneholder et internasjonal modul som gjennomføres i Washington.
- Programmet «Leading in Digital Workplaces» gir faglig påfyll for å manøvrere i bedre i en digitalisert verden.

I denne utgaven av Communication for Leaders får du noen svar ansvar på følgende spørsmål: Hvordan kommuniserer vi mest

effektivt på arbeidsplassen? Hvordan kan vi utvikle meningsfull måling av kommunikasjon for økt tilhørighet i en organisasjon? Hva er de beste verktøyene for kommunikasjonsledere? Hvordan kan vi bruke vår gunstige intelligens?

Jeg ser frem til fortsatt å samarbeide med både bedrifter og andre organisasjoner for å utvikle ny kunnskap som kan omsettes i en bedre praksis.

God lesing!
Med beste hilsen

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

Innhold:

REPUTATION

The Wicked Problem of Reputation	4
Ten Best Practices for Corporate Activism Communication	6
Why You'll Never Win the Rankings Game	8
Big Data can't Help if You don't Know How to Use it	10
Why Freia is not Norway's Most Reputable Company	12



STRATEGIC COMMUNICATION

Management Tools for Communicators	14
Hvordan kommunikasjonsavdelinger kan skape større verdier	18
Kommunikasjon er virksomhetens DNA	20



LEDERKOMMUNIKASJON

Leder, vet du hvordan dine ansatte ønsker at du skal kommunisere?	22
God lederkommunikasjon gjør ansatte mer engasjerte	24
12 råd om kommunikasjon til ledere	26
Hvordan vi tenker kan avgjøre om vi lykkes med digital endring	28
Gunstig intelligens trumfer kunstig intelligens	30



KRISEKOMMUNIKASJON

Krisekommunikasjon etter metoo	32
--------------------------------	----



NEWS FROM CENTRE FOR CORPORATE COMMUNICATION	34
--	----

The Wicked Problem of REPUTATION

Leaders should focus on
the processes leading to good or poor performance
on reputation rankings, not merely on the rankings.



Professor Peggy Simcic Brønn and
Assistant Professor Alexander Buhmann
E-mail: peggy.bronn@bi.no

Reputation remains one of the most important assets of modern organizations. It assists in building competitive advantage because it is difficult to imitate, acquire, or replace. Reputation builds legitimacy, making organizations more resilient to crises; and it increases their room to maneuver in organizational change and innovation.

IS THERE A QUICK FIX TO REPUTATION?

There is evidence today that many leaders may believe there is a quick fix to reputation. The Internet is rife with tips on how to do it. However, a quick look at the list of drivers of reputation puts the lie to this assumption. Drivers normally include seven common primary dimensions: leadership, products and services, financial performance, innovation, workplace environment, governance, and citizenship.

These are proxy variables directly associated with measurements of quality. Reputation

management basically consists of making sure the organization performs in a superior way on each one. For example, high profits and earnings, high quality products and services, a great place to work, and a leader in social responsibility initiatives.

Further complicating the situation is that an organization's various stakeholders often have different meanings and expectations for what constitutes good performance for the various drivers of reputation. Quality after all can be subjective.

REPUTATION IS A COMPLEX WICKED PROBLEM

The notion of reputation and reputation management bears many of the characteristics of a class of problems called wicked problems.

Wicked problems are not evil or "cool" problems, but rather problems that are resistant to long-lasting solutions, that are hard to grasp

and change when efforts are made to deal with them, and that have complex roots and diverse stakeholders.

Reputation has many interpretations; it is a judgment held by a diversity of stakeholders, all of whom have diverse and often conflicting views and priorities; it is something that in the long-run will never be perfect; and it can be influenced positively or negatively at any time by both internal and external actors.

The "wickedness" of the reputation problem illustrates the need for a systems thinking approach to building reputation, which means focusing on process as opposed to outcome. In other words, organizations must realize they should not focus on reputation rankings to make decisions, they must concentrate on what occurs within the organization that leads to their poor or good performance on those rankings.



CHANGING THE FOCUS OF REPUTATION RESEARCH

Advancing the systems thinking approach to reputation, with its emphasis on process, requires research in two areas.

- Exploring and evaluating the role of management in fostering a learning environment.
- Studying the overall learning orientation of the organizations, which is important because learning organizations are more effective in dealing with wicked problems.

Together, an assessment of managerial practices across functions and of organizational culture with respect to learning can identify opportunities for improving organizational learning capabilities, thereby supporting reputation management activities.

For example, firms that score high on the RepTrak survey tend to score high on all of the seven drivers of reputation. It would be an important contribution to analyze these firms to

see to what extent their learning characteristics are consistent with the challenges associated with managing their reputation.

This would help organizations understand the basis of their particular reputation and provide specific guidance on how to manage their behavior more effectively and, consequently, its impact on their reputations.

These insights would be invaluable not only for the private sector, but for all organizations, and even countries.

REFERENCES:

- Brønn, P. S. and C. Brønn (2017). *Systems Thinking: A Method for Reducing Reputation Risk. International Studies of Management and Organisation 2017; Volume 47 (3)*.
- Brønn, P. and Buhmann, A. (2018). *Building and Managing Reputation: Current Debates and Future Directions. In: At the Forefront, Looking Ahead: Research-Based Answers to Contemporary Uncertainties of Management. Universitetsforlaget, pp. 59-72.*

Best Practices for Corporate Activism Communication



Associate Professor
Kelly Page Werder, University of
South Florida and guest Lecturer at
BI Norwegian Business School
E-mail: kgpage@usf.edu

Corporate Activism
Is Growing.
How to Strategically
Manage Advocacy
Communication?
Get inspired by best
practices.

Corporations are increasingly using CSR communication to advocate for sociopolitical issues in the same way non-profit organizations traditionally have.

Particularly in the U.S., the corporation is testing its moral voice more forcefully than ever. Recent legislative action has prompted companies to speak out for immigration reform, climate change, racial tolerance, and gender equality, among other issues. However, corporate activism can be highly controversial and invite backlash such as brand and product boycotts.

While this phenomenon has largely been confined to the U.S., it is developing into a global force, with public relations firms now building entire practices around it.

As corporate activism grows, a deeper understanding of public perceptions of sociopolitical issues—and how these perceptions are influenced through CSR communication—is central to ethical and effective communication management.

CORPORATE ACTIVISM CAN BE RISKY
Although our understanding of the effect of corporate activism on public perception is limited, recent research sheds light on the potential risks of taking a corporate stand on sociopolitical issues.

One recent study found that, compared

to non-profit organizations, corporations generally are perceived as less credible and less legitimate when advocating for sociopolitical issues. However, a corporation may increase its perceived credibility and legitimacy by advocating for issues that are related to its core business mission.

In addition, results suggest that corporate advocacy can actually have a negative effect on public perceptions of the issue the corporation is communicating about. When a corporation advocates for an issue that is not related to its core business mission, consumers report less awareness of the issue, decreased involvement in the issue, and less goal compatibility with the organization¹.

CORPORATE ACTIVISM MANAGEMENT PLAN

The results of another recent study suggest that corporations must be cautious in asking consumers to take specific action on issues, such as signing petitions and contacting lawmakers. Advocacy messages with a call to action negatively influenced attitudes toward the corporation and corporate legitimacy and had no effect on consumers seeking and sharing information about the issue².

Overall, researchers have concluded that the effect of corporate advocacy on stakeholders is situational—the outcome depends on the issue being promoted and the stance on the issue—and it may not be worth the risk.

ROOM FOR ALL

BY NORDIC CHOICE HOTELS™

OSLO
PRIDE

This is why it is important to have a corporate activism management plan in place to facilitate decision-making when sociopolitical issues emerge.

BEST PRACTICES FOR CORPORATE ACTIVISM MANAGEMENT^{3,4}

1. Corporate communication managers must be proactive; corporate activism is an emerging trend that should be addressed strategically.
2. Corporate communication managers must be prepared to advise corporate leaders on issue advocacy. Decide now what issues matter to the organization and why they matter. Communication professionals must lead discussion of goals, objectives, strategy, and tactics.
3. Establish a fit between the issue and the company's values and mission. Clearly communicate why the issue is related to the company's mission and values. Ensure that the reasons behind corporate activism are clearly and transparently voiced over time, not just one time when the issue first appears in the news.
4. Assess how employees will be impacted by the corporate stance and gauge their support. If some employees disagree with the position taken, they may feel excluded, less productive, and less loyal.
5. Know public opinion on salient issues. Taking a public position on a hot-button issue may not be fully understood or endorsed by all stakeholders. Since corporate activism can influence a company's reputation, research on key stakeholders is vital.
6. Fully commit the necessary time and resources needed for long-term strategic goals. Advocacy can be costly.
7. Assess your corporate history to ensure there are no past misdeeds related to the issue the corporation is taking a stand on. If your company needs to make improvements, say so before your critics do.
8. Find partners to build support for your position. Consider engaging other business leaders or experts in the cause. Form relationships with non-profits that have credibility and are perceived as legitimate.
9. Have a plan for a potential social media storm. Social media teams must be prepared and supported.
10. Expect criticism and be prepared to respond, but don't back down or change positions.

REFERENCES

- 1 Werder, K. P. (2017, May). *Issue advocacy and the corporation: A multicultural analysis of CSR message effects on the communication behavior of publics*. Paper presented at the 67th Annual Conference of the International Communication Association. San Diego, CA.
- 2 Werder, K. P. (2017, Sept). *An analysis of Political CSR influence on stakeholder activism*. Paper presented at the International CSR Communication Conference, sponsored by Austrian Academy of Sciences. Vienna, Austria.
- 3 Chatterji, A., & Toffel, M. (2018, January). *The new CEO activists*. *Harvard Business Review*, 96(1), 78-89. Retrieved from <https://hbr.org/archive-toc/BR1801>.
- 4 *The Dawn of CEO Activism*. (2016) Weber Shandwick & KRC Research. Retrieved from <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/the-dawn-of-ceo-activism.pdf>

Why You'll Never Win the Rankings Game

Leaders playing the rankings game risk getting seduced by the ranking itself and not what it is actually measuring.



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

Because reputation rankings provide a third-party endorsement they can be a powerful validation of an organization. It is therefore not unusual for organizations to have as a goal improving their place on a reputation ranking.

However, this is a dangerous way to think as it trivializes how reputation is earned. The axiom that it takes time to build reputation but only a moment to lose it is true.

But what it takes to move an organization even one or two places on a reputation ranking can be daunting.

Further, the rankings released through the media (the beauty contests) only give a glimpse of how some people view an organization.

RANKINGS OUT OF CONTROL

A classic example of rankings that may seem out of control are those done for business schools. Many of the rankings of business schools are carried out by publications such as Forbes, Financial Times, US World and News Report, Bloomberg Businessweek, Business Insider, and The Economist, to name a few.

They have become important because students look to rankings to help them select where they want to study. The problem is knowing what precisely each of the rankings measure and who is asked to rate the different schools.

For example, the Financial Times ranking of business schools is a sought after list, including by BI and NHH, whose scores on the ranking are presented every year in the media.

Schools ranked high on this list use considerable resources advertising their rankings externally but also use resources internally for encouraging faculty to heed the rankings in their production of publications.

WHAT DO RANKINGS MEASURE?

However, an inspection of what is evaluated on the FT rankings shows that what they measure has very little if anything to say about the quality of a school.

Approximately 40% of the evaluation for achieving a high rank is on salaries of the schools' graduates and only 10 percent on the research rank of the school. Schools whose

students have higher salaries have a distinct advantage and this is a variable that a school has very little control over.

If BI wanted to move up on the ranking, where should they put their reputation-building efforts?

The answer is getting their students employed rapidly at jobs with high salaries. The Financial Times ranking of BI's master in finance shows that BI graduates earn nearly one-half of what graduates from a similar master's at St. Gallen's earn. The issue is not only that this gap is impossible to close, but if this is a valid measurement of educational quality.

PLAYING THE GAME

Chasing rankings also influences how employees view their own institutions. Performance on these types of rankings may call into question employees' perceptions of highly valued, core identity attributes of their organizations, and they challenge employees' beliefs about their school's standing relative to other schools.

In other words, employees start wondering if what they are doing has any value or if their



own institutions are somehow not who they really say they are. As noted by Delvinney et al. (2007: 21):

"There are opportunity costs associated with playing the rankings game if these costs could be more productively spent on other marketing activities ... If money is spent on managing to the reputation criteria as measured by, say, the Financial Times instead of the choice criteria used by potential students (and faculty and patrons), then money and effort is misallocated."

ADAPTING TO THE IMAGE, LOSING SIGHT OF SUBSTANCE

However, as one UK university says, "Our ranking increases our reputation and our reputation increases our ranking".

As long as this logic prevails, it is easy to see how leaders get caught up in the ranking itself and not what it is actually measuring.

Organizations begin to adapt to the image and lose sight of the substance; when image should be used to enhance substance.

As the business school rankings illustrate, the attributes say nothing about the real quality of the education. But it is imperative to be on the ranking as not being on it sends a message that the school is not good enough to even make the list.

Gioia and Corley compare this conundrum to a Circe-like transformation; schools benefit from the lists but their spell is addictive. And as pointed out by these researchers, business schools have pretty well done it to themselves. Other organizations should heed these warnings and not be blinded by the seeming charms of reputation rankings with no substance.

REFERENCES:

- Devinney, T., Dowling, G.R. og N. Perm Ajchariyawong, 2008: *The Financial Times business schools ranking: What quality is this signal of quality?*. *European Management Review*, 5(4), s.195-208.
- Elsbach, K.D. og R. M. Kramer 1996: *Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings*. *Administrative science quarterly*, pp.442-476.
- Gioia, D., & Corley, K. G. 2002. *Being good versus looking good: Business school rankings and the Circean transformation from substance to image*. *Academy of Management Learning and Education*, 1: 107-120.

Big Data can't help if you don't know how to **USE** it

There is no real help in Big Data
if you don't know how to make use of it
in a way that is valuable for your organization.



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

Key for building excellent reputations is aligning corporate strategy with the expectations and interests of stakeholders. The challenge is knowing what stakeholders expect and what are their interests.

Addressing this challenge requires employing a tool called environmental scanning, an organizational methodology used to acquire and analyze information about actors (stakeholders), events, trends, and relationships in an organization's external environment.

This knowledge is used by management for planning the organization's future course of action.

RADAR-LIKE ACTIVITY

Through this radar-like activity, an organization is able to identify both potential issues and stakeholders before they become "problematic," or, conversely, to engage with them in order to develop opportunities.

A wide range of information sources may be used in environmental scanning, and today, many organizations use advanced data analytics on large volumes of data (Big Data) as part of their environmental scanning.

There is a growing consulting field of firms that can draw data from thousands of third-party sources, such as print media, government agencies, non-government organizations, think tanks, websites, newsletters, social media and blogs to detect a myriad of issues that may impact an organization.

LACK OF INFORMATION IS NOT THE PROBLEM

Through data analytics tools organizations can mine the data, gain insights and capture value.

Acquiring and using data to make decisions is not a new phenomenon. And concerns about what to do with the data are also not new. More than fifty years ago, Ackoff (1967) warned that with the development of management information systems, lack of information was not the problem, the problem was rather an overabundance of irrelevant information.

In his opinion little attention was being paid to filtering and condensing information. Another point made by Ackoff was that it could not be taken for granted that decision makers knew how to use information.

Since 1967, there have been dramatic chan-

ges in data's volume, velocity, and variety and in the massive computing power and analytics that allow new insights into managerial decision making and strategy.

DISCOVERING VALUABLE INFORMATION

Comparing Ackoff's early warnings to today's situation Lyytinen and Grover (2017) found that an overabundance of information is not the problem, the problem is rather a growing inability to discover new relevant information from the mass of seemingly irrelevant information.

And 50 years later, one thing remained the same – decision makers still do not always know how to use information.

What this tells us is that there is no real help from Big Data if people don't know how to make use of it in a way that is valuable for their organization. This leaves too much responsibility for reputation risk in the hands of data/information handlers, not critical thinkers.

REFERENCES:

- Brønn, P. S. 2019: *Åpen eller Innadvendt: Om-dømmebygging for organisasjoner* (2. utgave). Oslo: Gyldendal.
- Ackoff, R. L. 1967: *Management Misinformation Systems*, *Management Science*. 14 (4), pB-147-B-156.
- Lyytinen, K. and V. Grover 2017: *Management Misinformation Systems: A Time to Revisit?* *Journal of the Association for Information Systems*. 18 (3), s. 206-230

AD 3457-DJ-JK

Why Freia is not Norway's Most Reputable Company

Freia as a firm no longer exists.
Rating it number 1 on a corporate reputation survey
will not bring it back.



Professor Peggy Simcic Brønn and
Dennis Larsen, ReputationInc.
E-mail: peggy.bronn@bi.no

In May 2018, Freia was crowned RepTrak's in 2018 Most Reputable Company in Norway. Unfortunately, the chocolate bar should never have even been nominated, much less given the award.

Why not? The reason is simple; Freia is not a company. It is a tasty bit of chocolate that enjoys a solid consumer position in Norway. As a landmark it clearly has a strong consumer reputation driven by innovation, quality and other relevant product attributes.

However, as a product it is neither socially responsible, a good working place, nor ethical. Those are behaviors for which the owner of the Freia brand products should be known – Mondelez International.

A BRAND OR A COMPANY?

The annual RepTrak ranking list of Norway's most well-known companies is tabulated by asking a representative sample of Norwegians to nominate a firm they believe has the best and worst reputations.

Obviously, many Norwegians still see Freia as a company, as enough of them nominated

Freia that they made the list to be evaluated. But Freia has not been a company since they were purchased by Kraft Foods in 1993, then later subsumed into the Mondelez brand portfolio. Including them as a company in a corporate reputation study is not only problematic, it should not have been done.

Ole Christian Apeland, who handed the award to Mondelez Norway's managing director Gro Krigsvoll, acknowledges that Freia is not a corporation, but a part of Mondelez Norway. However, he supported their inclusion in the 2018 survey by stating that "Apart from the financial and legal aspects Mondelez acts as Freia in Norway. That is why we chose to include Freia when it was nominated to take part in this year's study."

In commenting on the RepTrak award, a spokesperson for Mondelez in Norway, said, "Our Mondelez International brand is where we invest our resources when we think about reputation to corporate audiences. As a house of brands our consumer facing brands are a strong part of people's lives and we're pleased when they get recognized."

The logic of both Apeland and the Mondelez representative is wrong for two reasons.

1. Methodologically it is wrong to gather perception ratings on product brands when the attributes being measured are organizational ones.
2. Second, it is wrong because survey results on Freia cannot serve as a proxy to understand Mondelez's corporate reputation.

In other words, it is incorrect to assume that if people perceive Freia as ethical, then Mondelez must be ethical.

INTERPLAY BETWEEN BRAND AND REPUTATION

Corporate and product brands are "owned" by the organisation. Reputation is the collective perception of an organisation's stakeholders. These perceptions are influenced by the branding efforts (corporate and product) but also influenced by everything we see and hear about an organisation either directly or indirectly.

Some fast moving consumer goods companies (FMCG), such as Heineken, have a clear connection to their corporate brand and their (leading) product brands. The company and



the product have the same name. This results in higher corporate brand awareness among the general public, making it easier to find consumers willing to share their views about the company.

However, other FMCG companies operate as 'a house of brands' and communicate to consumers predominantly through their product brands. This includes firms like Orkla. But even these companies are increasingly visible in the public domain and the general public is more sophisticated now in its understanding of the company behind the product. This is also the case for Mondeléz, although it is perhaps still less well known than its previous incarnation as Kraft Foods.

THE CHALLENGE FOR A HOUSE OF BRANDS

Freia is truly a little part of Norway ("Et lite stykke Norge"), but unfortunately, it is even a smaller part of giant Mondeléz, a firm that probably only a minority of consumers may know enough about to rate. This is the challenge for a house of brands. Its products may be well known but the firm behind them completely anonymous. This means that many firms who

really do perform well on many drivers of corporate reputation are ignored by consumers when asked who their favourite firms are.

This is why many firms are struggling to associate their less-known parent firm name with popular brand names. The logic being that if a consumer knew who was the parent firm behind a product they might be more positive to purchasing their products.

It is also easy to understand why Norwegians have not quite given up on Freia as a firm. Mondeléz maintains a website for Freia that very much gives the impression that it still exists. And there is no doubt that if Freia Sjokolade Fabrikk existed today it would be well deserving of a high ranking on RepTrak's Most Reputable Companies. Johan Throne Holst was recognized in his time for his prodigious support of social issues, the firm was profitable, and it appears to have treated its employees well.

THE RATINGS GAME

RepTrak and other standardised metrics and rankings definitely have their place as indicators of a company or its brand positioning. If played correctly, the rankings and ratings manage-

ment game can be of great benefit to organizations in signalling their value to stakeholders. But if they are to be used as valid input into sophisticated brand and reputation intelligence gathering for strategic use, one should be very mindful of the methodologies applied and take each ranking at face value for what it is.

The truth is that Freia as a firm no longer exists and rating it number 1 on a corporate reputation survey will not bring it back.

REFERENCES:

- Argenti, P. A. and B. Druckemiller. 2004. *Reputation and the Corporate Brand. Corporate Reputation Review. Vol. 6 Issue 4, p368-374.*
- Brønn, P. S. (2018). *Åpen eller Innadventt: om-dømmebygging for organisasjoner (2. utgave).* Oslo: Gyldendal.

Management Tools for Communicators

Advanced analytical tools are seldom used in corporate communications. Communication leaders should leverage the potential of such methods and integrate them into toolboxes for their teams.



Professor Ansgar Zerfass
E.mail: ansgar.zerfass@bi.no



Strategic communication is a key success factor for corporations. However, in contrast to other professions, communicators do not yet have a repertoire of established procedures for carrying out their work. This makes it difficult for other functions, colleagues and service providers to work together. More importantly, it can give the impression that communication can be carried out ad hoc without a specific body of knowledge.

A first of its kind study done in Germany on the use of management tools in corporate communications shows that there is room for improvement. Even communicators in management positions and with dedicated strategy and control responsibility have only limited application knowledge of tools. In addition, their understanding of what exactly comprises management tools is rather diffuse.

MOST POPULAR TOOLS IN COMMUNICATIONS

Communication management tools are methods, procedures, standard processes and frameworks (thinking tools) for use in the analysis, planning, implementation and evaluation of communication strategies in organizations, and for steering those processes.

They are implemented according to a uniform scheme and can be used in a wide variety of situations. They do not include technical platforms and software solutions such as editorial systems, databases, chatbots, social intranets, etc. These are also important, but do not primarily concern management tasks.

The tools evaluated in this study are shown in figure 1 and are listed according to their use in analysis, planning, implementation and evaluation.

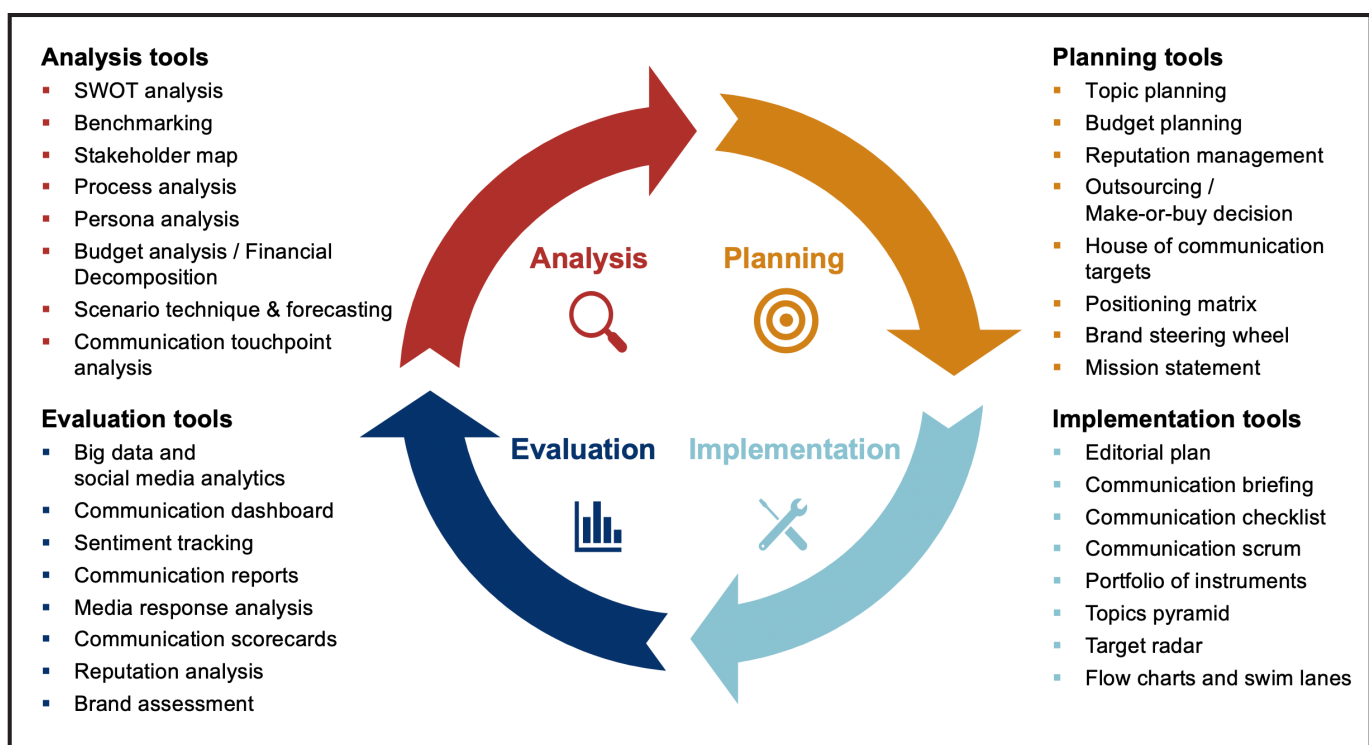
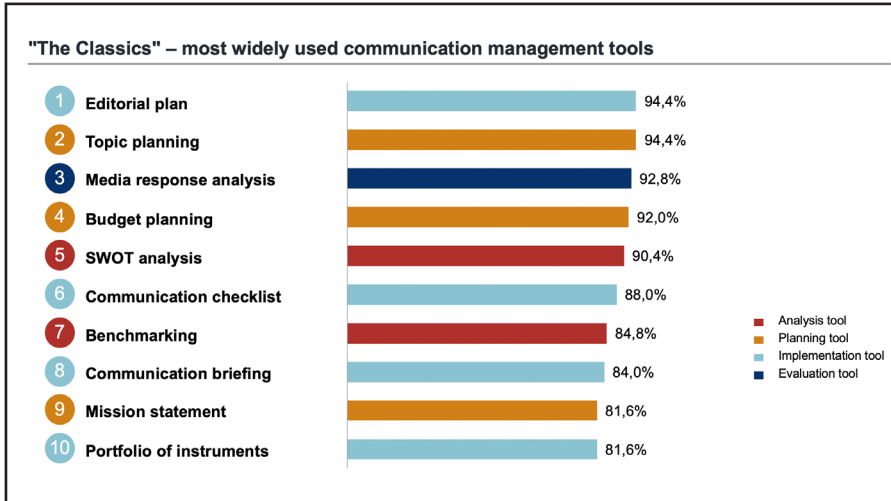


Figure 1



As seen in figure 2, the most popular tools used by communicators are, not surprisingly, editorial planning, topic planning and media response analysis. The color code indicates if the tool is used for analysis, planning, implementation or evaluation.

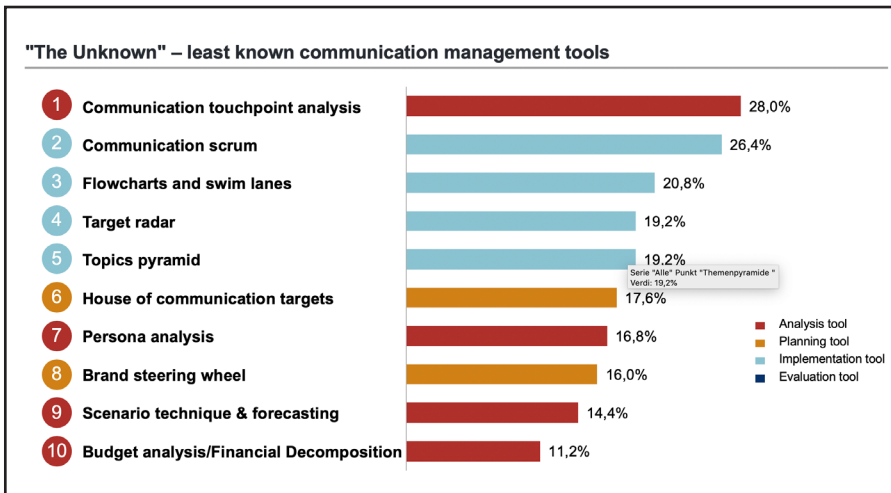
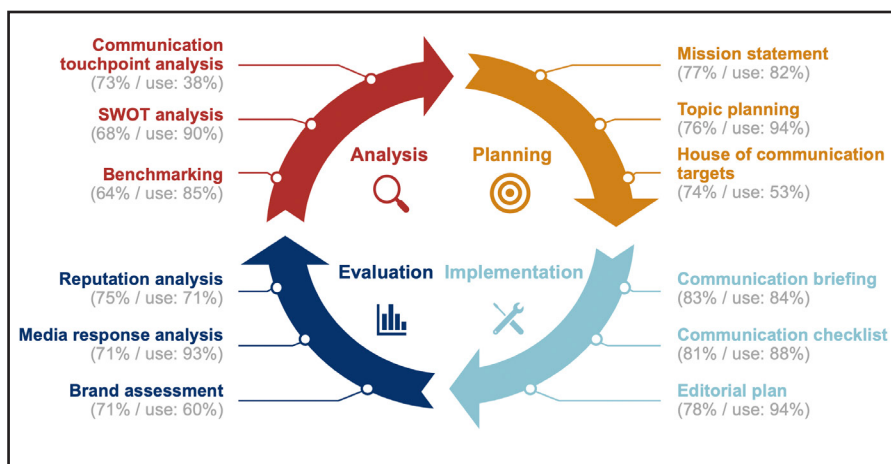


Figure 3 lists the tools least used by the communicators, with brand steering wheel, scenario technique and forecasting and budget analysis/financial decomposition on the bottom.



Top 12 management tools for corporate communication (percentages show satisfaction and use).

SATISFACTION WITH TOOLS

A comparison of satisfaction and use of tools shows that satisfaction with more complex and less frequently used tools is often higher than with widespread, mostly operational standard procedures.

For example, satisfaction with communication touchpoint analyses is highest among all analysis tools (73%) – but only few departments use it (37.6%).

It is noteworthy that stakeholder maps are used in three out of four communications departments, but significantly fewer of them (57.7%) are satisfied with their practical application.

Two well-known tools lead the satisfaction ranking among the planning tools -- mission statements (77.1%) and topic planning (76.2%). They are also used by nearly all of the communicators. One tool – the house of communication targets – received a very positive response from users (74.1%), but is seldom used (52.8%).

For the implementation phase of communication management, four management tools clearly stand out from all other tools surveyed in terms of use (more than 80%) and satisfaction (more than 75%): communication briefings, communication checklists, editorial plans, and portfolios of instruments.

Among the evaluation tools, reputation analyses recorded the highest satisfaction (75.3%), followed by media response analyses (71.2%), brand evaluations (70.9%), and communication dashboards (70.8%). In contrast, when it comes to use, media response analyses (92.8%) and communication reports (80.8%) take the lead.

IMPORTANCE OF ANALYSIS TOOLS

Results clearly show that communicators mostly use traditional and simple tools. They seldom use analysis tools and they are not satisfied with the ones they do use. This is a critical finding.

Four critical skills are necessary to practice successful strategic communication;

1. Understanding research and planning,
2. Knowing how to make strategic choices,
3. Making selections from increasing inventory of tactical choices, and
4. Completing the process by evaluating effectiveness.

Without proper analyses of stakeholders, of the situation facing the organization, and of the organization itself, the work of planning and implementation is compromised.



IMPLICATIONS

Nine out of ten heads of communications confirm that the use of standardized management tools is indispensable particularly in light of the increasing complexity and variety of tasks in corporate communications.

They also believe that tools should be part of communicators' knowledge and skills. However, the implementation rate of even uniformly documented methods such as target radars, topic pyramids, persona analyses, and scenario techniques is low.

Furthermore, although most communicators have already used a broad repertoire of tools, the application is often driven by consultants and agencies.

Interestingly, more tools were used by communication departments that had been analysed by external and internal consultancies such as McKinsey & Co. It is expected that these types of management firms pass on their tools to the firms they work with.

Larger companies tend to use more tools than smaller ones. And the more professional

experience that a communication manager has and the more regularly he/she participates in management training and further education, the greater the probability they will use management tools with colleagues.

BUILD A TOOLBOX TAILORED TO YOUR NEEDS

Management tools set a counterpoint. They provide orientation and make every day work easier by enabling people to perform in a uniform, routinized and comprehensible manner.

To date, there is no practice of systematic steering with management tools such as has long been established in other corporate functions such as strategy, controlling and auditing. In most cases, tools are not documented and tailored to specific demands (for example in a toolbox).

There are numerous established methods that are easy to use and often freely available. And many communication practitioners have developed or adopted a number of tools like checklists or procedures for key tasks.

Identifying best-practices, creating tem-

plates that are easy to understand for everybody involved, making them available in the intranet and arranging team trainings is not too complicated. It will help communication leaders to catch up and join the management profession.

REFERENCES:

- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). *Strategy tools-in-use: A framework for understanding 'Technologies of Rationality' in practice*. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management tools & trends*. Boston, MA: Bain & Company.
- Zerfass, A., Volk, S. C., Lautenbach, C., & Jakubowitz, M. (2018). *Management tools for corporate communications: Relevance, benefits and experiences. Results of an empirical study in communication departments*. Available at <http://bit.ly/tools-cc>.

Hvordan kommunikasjons- avdelinger kan skape MER VERDI

Kommunikasjonsavdelingene sliter med å koble
kommunikasjonsmål- og aktiviteter
til organisasjonens strategiske mål.
Her ligger det et potensial for å skape større verdier.



Postdoktorstipendiat Alexander Buhmann, professor Øyvind Ihlen og professor Peggy Simic Brønn
E.post: alex.buhmann@bi.no

Hvilken plass har kommunikasjon i organisasjoner? Det er på mange måter kommunikasjonens modenhetstest.

Verdier skapes gjerne ved at kommunikasjonsavdelingen tilbyr toppledelsen verdifull innsikt, er velintegret og på linje med virksomhetens strategi. Effektiv ledelse er også en klar forutsetning for å skape verdi.

Resultatene fra spørreundersøkelsen European Communication Monitor (ECM) i 2018 tyder på at det er rom for forbedring langs alle disse dimensjonene.

BIDRAR TIL SUKSESS

Digitalisering har skrudd opp tempoet og volumet informasjon leveres i. Det å velge ut hva som er relevant og ikke, er avgjørende. Toppledere betegner dette som et viktig bidrag til virksomhetens suksess.

For kommunikasjonsfolk er det dermed en kjerneoppgave å holde beslutningstakere og interne interessenter informert. Resultatene fra årets utgave av European Communication Monitor viser at kommunikasjons-

avdelingene fortsatt har en snever definisjon av slik utvelgelse og tilrettelegging.

Det fører til at de legger mer vekt på å overvåke massemedier og sosial medier, enn å vurdere tema, interessenter, omdømme, merkevarer eller suksessindikatorer.

ØKT ANERKJENNELSE

Mens nesten ni av ti kommunikasjonsavdelinger og -byråer i Europa leverer informasjon til toppledelse eller klienter, så er det langt fra alle som betrakter dette som en viktig oppgave. Nærmere 65 prosent av respondentene er enige, mens nærmere 18 prosent erklærer at de er uenige.

Nærmere sju av ti praktikere (68 prosent) mener det å gi informasjon også øker deres anseelse i virksomheten. En litt mindre gruppe synes det gir muligheter til å posisjonere enheten (57 prosent). Ikke overraskende mener seks av ti at betydningen av dette vil øke.

Informasjonen som framskaffes, er imidlertid først og fremst knyttet til "output", slik som mediedekning og omtale i sosiale medier. Mer sofistikerte innsikter fra spørreundersøkelser,

bakgrunnsundersøkelser om tema eller interessenter, eller måling av resultater som omdømme, er langt sjeldnere vare.

Børsnoterte selskaper og offentlige virksomheter skiller seg imidlertid positivt ut, sammenliknet med frivillige organisasjoner og selskaper som ikke er notert på børs.

SLITER MED DEN STRATEGISKE FORBINDELSEN

Undersøkelsen viser at kommunikasjonsbransjen fremdeles baler med å knytte forbindelsen mellom kommunikasjonsmål og aktiviteter på den ene siden og de overordnede målene for organisasjonen på den andre. I de siste årene som undersøkelsen har vært gjennomført har dette temaet ligget i toppsjiktet.

Årets utgave viser at praktikere i Europa tror det også vil dominere de tre kommende årene. Særlig de norske respondentene løfter fram dette. I land som Tyskland, Sveits, Irland og Portugal er derimot digitalisering helt på topp av de uløste utfordringene. I Norge havner dette temaet på fjerdeplass.



Ny utvikling i forskning om evaluering og verdiskaping ved hjelp av kommunikasjon kan kanskje bidra i denne sammenhengen til å få fram den strategiske forbindelsen.

MÅ VÆRE INTEGRERT FOR Å VÆRE EFFEKTIV

For å være effektiv må kommunikasjonsfunksjonen være helt og holdent integrert i sin organisasjon. Dette er et klart funn fra forskningen som har tatt for seg hva som skal til for å lykkes med kommunikasjon. En av de viktigste forutsetningene for dette igjen, er effektivt lederskap.

Årets europeiske kommunikasjonsundersøkelse viser til interessante funn i så måte. Mens nærmere 77 prosent av respondentene hevder at deres toppleder forstår verdien av kommunikasjon, så er det bare 58 prosent som sier at de øvrige lederne har samme oppfattelse.

HØYT SELVBILDE

Samtidig forhindrer det likevel ikke kommunikasjonstopperne fra å ha et høyt selvbilde. Et selvbilde som ikke står helt i stil med det karakterkortet de får fra sine underordnede.

Topplederne gir seg selv karakter 5,51 (av 7), mens øvrige spurte mener det skorter litt på visjon og lederevne og gir karakter 4,83 (av 7).

REFERANSE:

Denne formidlingsartikkelen er publisert på nettsidene til Kommunikasjonsforeningen 26. juni 2018 med overskriften «Kommunikasjonsavdelingene kan skape mer verdi».

Les mer: <http://www.communicationmonitor.eu/>



EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR PARTNER

In 2018, partners of BI's Centre for Corporate Communication agreed to partner with the European Public Relations Education and Research Association to support the European Communication Monitor (ECM) research project.

The ECM and its related studies in Asia-Pacific, Latin America and North America are the largest and best-known studies of corporate communications in the world with more than 4,500

professionals across 80 countries surveyed in each wave of the series, and more than 55,000 respondents within the first decade overall.

More than 115,000 reports have been printed and downloaded until now. The Centre joins other partners Prime Research, Fink and Fuchs, and survey organizers European Association of Communication Directors, Communication Directors magazine and Euprera.

As part of the agreement Assistant Professor and Centre co-leader Alexander Buhmann will join University of Oslo Professor Øyvind Ihlen as national research collaborator, becoming part of the 24-country research team.

The Centre also has exclusive access to Norwegian data from the survey. This is a real benefit as it will now be possible to compare Norwegian practitioners directly with their cohorts all around the globe.

Kommunikasjon er virksomhetens DNA

Kommunikasjonsfaget har utviklet seg fra å være ren informasjonsformidling til å bli virksomhetens DNA.



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

På Handelshøyskolen BI har vi utdannet kommunikasjonsfolk siden 1980-tallet. Vi er hele tiden opptatt av å utdanne kandidater som er godt rustet til å møte arbeidslivets og samfunnets behov. Endringer i omverdenen, enten vi snakker om sosiale, teknologiske, økonomiske og kulturelle faktorer, legger premisser for utdanning i kommunikasjonsledelse.

FRA INFORMASJON TIL KOMMUNIKASJON

De første programmene hørte til fagfeltet Informasjon og samfunnskontakt, der innsalg til mediene ble ansett som et greit sluttprodukt.

Betegnelsen ble endret til PR og kommunikasjonsledelse; senere til PR og markedskommunikasjon, uttrykk for integrerte kommunikasjonsløsninger. Navnene skaper også forventninger til programmenes innhold, og til sin tids institusjonsbetegnelser.

Statens Informasjonstjeneste endret navn til Statskonsult, senere til Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi). Informasjonsforeningen ble til Kommunikasjonsforeningen. Bransjeorganisasjonen har gått fra PR-klubben, Informasjonsforeningen og Norske Bedriftsavisers Redaktørforening, til KOMM. KOMM ISO-sertifiserer sine medlemmer og har utviklet et etisk regelverk, Rådgiverplakaten, som medlemsbedriftene er forpliktet til å følge.

FORTELLER OM SELVBILDE

Betegnelser forteller om en navngitt virksomhets selvbilde, om hvilke inntrykk publikum skal danne seg. EDB Business Parter ble EVRY; som ledd i selskapets internasjonale ekspansjon. Statoil ble Equinor, i tråd med satsingen på fornybare energi.

BI har endret navnet på bachelor-programmet i PR til Kommunikasjonsledelse. Det er ikke knyttet til enkeltemner, og assosierer til dialog. Ledelse er ikke lenger assosiert til den som bestemmer, men med optimalisering av en virksomhets tilgjengelige ressurser.

Etterspørselen etter presis, troverdig og sann kommunikasjon øker i en tid hvor medialisering og strukturendringer i næringsliv og offentlig sektor. Folk, bedre utdannet enn noen gang, forventer at virksomheter i privat, offentlig og sivil sektor imøtekommer slike behov.

VIKSOMHETENS DNA

Kommunikasjonsansvarlige sitter stadig oftere i virksomheters toppledelse, ut fra en forståelse at profesjonell kommunikasjon er virksomhetens DNA: et livgivende, allestedsnærværende bilde av virksomhetens aktivitet.

Ingen kommentar er blitt et utenkelig svar. Dårlig kommunikasjon, som vi ser en del av i politikken for tiden, får folk til å ta avstand. Folk gjennomsuer som regel spinn og halvsannheter.

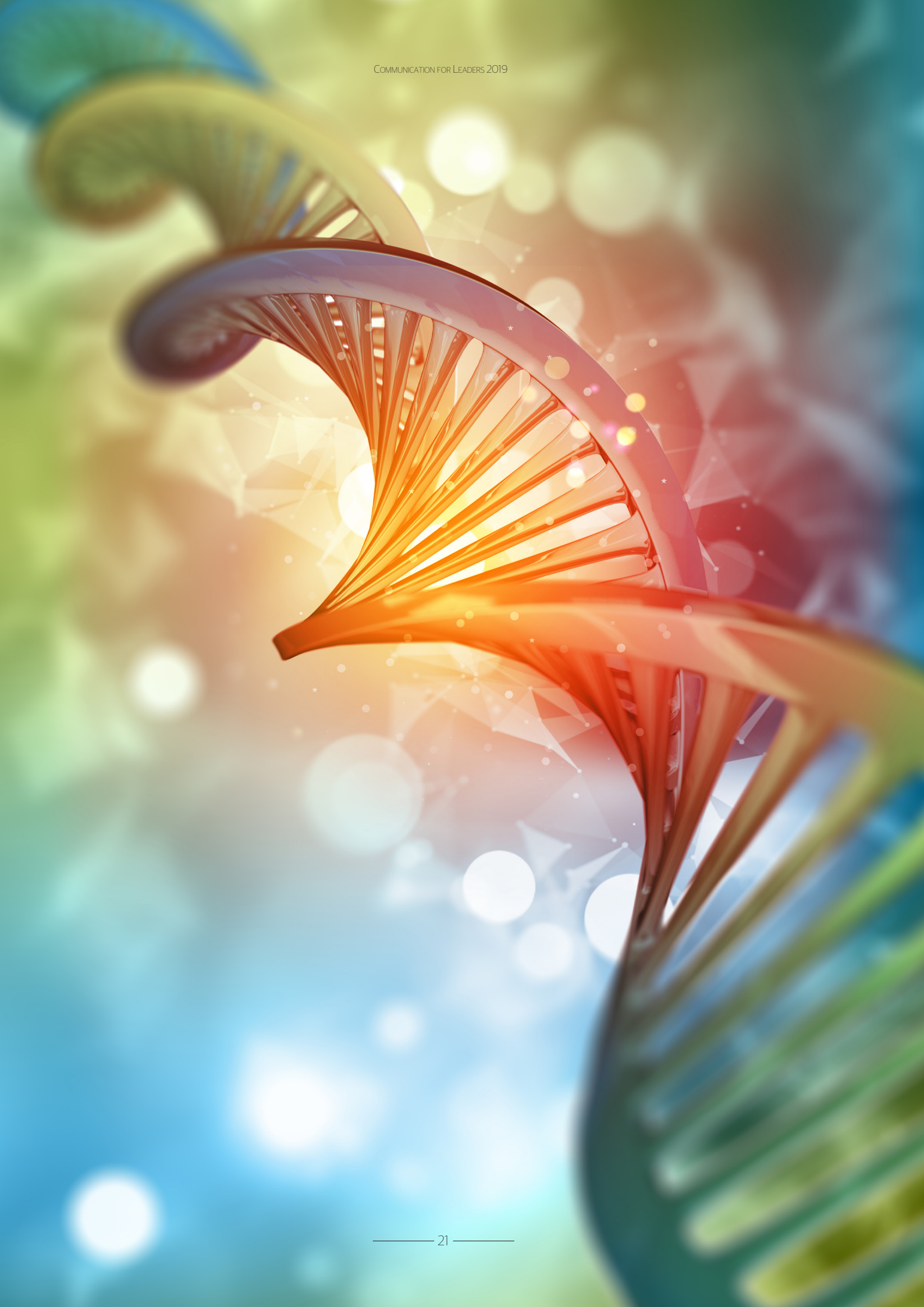
Gjennomtenkt og målrettet kommunikasjon er virksomhetens viktigste grensesnitt med omverdenen. Strategisk kommunikasjon er avgjørende for å kunne utvikle gode relasjoner mellom en virksomhet og dens interne og eksterne interessenter. Langsiktig relasjonsbygging gjennom kommunikasjon blir vellykket bare hvis hensikten er ærlig og kommunikasjonen transparent og forståelig.

PÅ VEI MOT ØKT INNSIKT

Hvor går veien videre? Fagfeltet strategisk kommunikasjon og kommunikasjonsledelse er forankret i humaniora og samfunnsvitenskap, og, i stor grad, også i økonomi.

I den moderne verden utvikler vi slike fag i et produktivt samspill mellom teori og praksis, mellom forskning og brukere. Virksomhetskommunikasjon uten forskningsbasert kunnskap er et hus uten grunnmur.

Kommunikasjonsaktiviteter må også kunne måles og etterprøves, ikke baseres på magesfølelse eller anekdotisk praksis. Med andre ord, strategisk kommunikasjon er bygd på dialog med omverdenen, evne til å observere, og solid teori. Forskningsbasert kunnskap er ikke et sluttprodukt, men en stasjon på veien mot innsikt.



Leder, vet du hvordan ønsker at du skal

Norske medarbeidere foretrekker ledere som kommuniserer klart, vennlig, hensynsfullt og ekte. De liker ikke ledere som skjønner budskapet med rik overtalelsesretorikk.



Førsteamanuensis
Gillian Warner-Söderholm
E-post:
gillian.warner.soderholm@bi.no

Som leder kan du presentere det samme budskapet på mange ulike måter med forskjellige effekter på ansattes engasjement og oppslutning om deg som leder. Vet du hvilken type kommunikasjon dine medarbeidere foretrekker?

Jeg har sammen med Annika Söderholm gjennomført en studie blant 800 medarbeidere fra alle deler av Norge for å få svar på hvordan de foretrekker at ledernes deres kommuniserer. Vi ønsket også å finne ut om det er forskjeller mellom ulike landsdeler i Norge.

HVA ANSATTE FORETREKKER

Studien viser at medarbeidere i norske virksomheter foretrekker ledere som er gode til å bruke klar kommunikasjon for å bidra til å løse konflikter som oppstår. Resultatene fra studien viser at ansatte vil ha ledere som er tydelige og direkte i sin kommunikasjon.

Ansatte i norske virksomheter ønsker seg ledere som gjennom sin kommunikasjon vektlegger betydningen av samarbeid, gode prosesser og velferd. De ansatte foretrekker ledere som kommuniserer at det er viktig å ta hensyn til

kolleger, og som også er opptatt av å komme frem til konsensus

Medarbeiderne foretrekker ledere som gjennom sin kommunikasjon demonstrerer vilje og evne til å løse problemer. De verdsetter ledere som håndterer uenigheter på en tydelig og rolig måte. Medarbeiderne som deltok i undersøkelsen viser også preferanse for en leder som strategisk kommuniserer tidsfrister og oppgaver, men som likevel ikke blir for detaljfokusert.

RIK OVERTALELSESRETORIKK SLÅR IKKE AN

Medarbeidere i norske virksomheter har minst sans for ledere som er for opptatt å kommunisere på en hierarkisk måte. De har heller ikke sans for ledere som i for stor grad fokuserer på produktivitet, og ønsker seg heller ikke ledere som gjennom sin kommunikasjon er for opptatt av å detaljstyre.

Ansatte i norske organisasjoner foretrekker rene ord for pengene fremfor en overbruk av overtalelsesevne og rik ledelsesretorikk. Medarbeiderne kan også styre seg for at det snakkes alt for mye om fremtidsplaner.

Resultatene viser også at ansatte i norske virksomheter i mindre grad ønsker seg en leder som tar beslutninger uten å konferere med teamet, eller ledere som kun kommuniserer konkrete resultater, produksjonsnivåene og budsjetter.

FORSKJELLER MELLOM REGIONER

Studien viser også forskjeller mellom de ulike regionene i landet som ledere kan være oppmerksomme på.

- *Oslo-området:* Ansatte i Oslo-regionene verdsetter problemløsningsfokus høyest i Norge. De er med opptatt av produksjonsfokus enn ansatte i Nord-Norge, men mindre enn resten av landet. I tillegg ser vi at ansatte i Oslo-regionen er mer opptatt av at ledere har gode overtalelsesevner enn ansatte i de andre regionene. De foretrekker dermed en mer ekstrovert leder med gode retoriske ferdigheter. Oslo skårer også lavest på representasjon, og høyest på autonomifokus, konfliktløsningsfokus og toppledelsesfokus. Dette kan bety at ansatte i Oslo foretrekker ledere som delegerer offentlig kommunikasjon til andre med mer faglig kompetanse, håndterer kommunikasjonen med toppledelsen godt, kommuniserer oppmerksomt

dine ansatte kommunisere?



og lyttende til følgeres ideer og initiativ, og kommuniserer med alle parter i en konflikt for å opprettholde samhold i organisasjonen.

- **Vestlandet:** Vestlandet er den regionen i Norge som verdsetter problemløsningsfokus minst, og dermed foretrekker i større grad ledere som lar sine ansatte håndtere sine egne problemer selv. I tillegg ser vi at Vestlandet skårer lavest på autonomifokus, hensyn, fremsynthet, konfliktløsningsfokus og toppledelsesfokus. Dette kan bety at ansatte på Vestlandet foretrekker ledere som kommuniserer tydelig om kontroll og krav, kommuniserer effektivt og direkte, er opptatt av å diskutere saker her og nå fremfor å spekulere om fremtiden.
- **Nord-Norge:** Ansatte i Nord-Norge verdsetter produksjonsfokus aller minst i Norge. I tillegg ser vi at Nord-Norge også skårer lavest på overtalelsesevne og høyest på representasjon. Det kan bety at ansatte i Nord-Norge er mer komfortable med ledere som er utadvendte, men som ikke 'overselger' budskapet. Det anses også som positivt at lederen står tydelig frem, en som gjerne tar ordet, er proaktiv og representerer organisasjonen.
- **Sørlandet og Midt-Norge:** Ansatte på Sørland-

et og i Midt-Norge foretrekker produksjonsfokus høyest av regionene, og verdsetter på denne måten en leder med mer konkurranseinnstilt kommunikasjonsstil. Videre viser studien at Sørlandet skårer høyest på hensyn og framsynthet. Dette antyder at medarbeidere på Sørlandet foretrekker ledere som kommuniserer vennlig og imøtekommende og samtidig kommuniserer detaljer, fokuserer på nøyaktighet og analyser av trender.

FEM RÅD TIL LEDERE

Med bakgrunn i studien har vi utarbeidet fem konkrete råd til norske ledere:

1. Ikke overbruk rik overtalelsesretorikk – vær klar, enkel og tydelig.
2. Unngå hierarkiske måter å kommunisere på – snakk direkte til dem det gjelder.
3. Ikke snakk alt for mye om 'produktivitet, produktivitet, produktivitet'. Det er bedre å satse på tillit og autonomi.
4. Vær oppmerksom på og ta hensyn til at ansatte har ulike preferanser til lederkommunikasjon avhengig av hvor i landet de jobber.
5. Våg å bruke autentisk lederkommunikasjon slik at du fremstår som 'hel ved'.

REFERANSE:

Warner-Søderholm, Gillian og Annika Warner-Søderholm (2018): *Ansattes preferanser for lederkommunikasjon*. Magma nr. 4/2018 (side 28-39).

<https://www.magma.no/ansattes-preferanser-for-lederkommunikasjon>

God lederkommunikasjon gjør ansatte mer engasjerte

Ledere som trener på kommunikasjon, blir flinkere til å kommunisere, mener deres ansatte. Bedre kommunikasjonsferdigheter virker positivt inn på medarbeidernes engasjement på jobben.



Therese Bjugstad, Marthe Berntzen og Sut I Wong
E-post: sut.i.wong@bi.no

Kommunikasjon er et sentralt verktøy for å utøve ledelse. «Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted. Ledelse og kommunikasjon er så tett sammenvevd at ledelse kan sies å være en egen form for kommunikasjon», hevder professor Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen BI.

Ledernes kommunikasjonsferdigheter varierer. Er det så mulig for ledere å bli flinkere til å kommunisere om de trener på det? Har det i så fall noen effekt på medarbeidernes engasjement?

Det ønsket siviløkonom Therese Bjugstad, vitenskapelig assistent Marthe Berntzen og professor Sut I Wong ved Handelshøyskolen BI å finne svar på.

LEDERE VURDERT AV SINE ANSATTE
De nærmeste til å vurdere ledernes kommunikasjonsferdigheter er ledernes egne medarbeidere.

Bjugstad, Berntzen og Wong fikk tilgang til resultater fra to medarbeiderundersøkelser som finanskonsernet DNB gjennomførte blant sine ansatte i 2013 og i 2015, før og etter gjennomføring av et treningsprogram i utvalgte kommunikasjonsferdigheter.

De ansatte ble blant annet bedt om å vurdere kommunikasjonsferdighetene til selskaps ledere ved å gi en karakter fra 1 til 5 på tre påstander. Et eksempel på en påstand som er brukt i undersøkelsen, er: «Tilbakemeldingene jeg får fra min leder, motiverer meg til å gjøre en bedre jobb».

I tillegg målte undersøkelsen medarbeidernes engasjement ved hjelp av tre påstander som tar for seg grunnleggende holdninger ved engasjement. En av påstandene lyder som følger: «Jeg er svært engasjert i jobben og i arbeidsoppgavene mine».

TRENTE SEG BEDRE

Ikke alle ledere kom like godt ut av medarbeiderundersøkelsen. DNB-lederne fikk ikke bare vite resultatene fra undersøkelsen i 2013. Samtidig fikk de et frivillig tilbud om å delta på et eget treningsprogram for kommunikasjon.

Treningsopplegget tok for seg tre temaer: 1) Hvordan planlegge kommunikasjon? 2) Hvordan få ansatte til å følge deg som leder? og 3) Presentasjonsteknikk.

Nærmere 140 ledere i DNB takket ja til opplæringstilbudet, inkludert flere av dem som hadde fått relativt svake vurderinger.

Therese Bjugstad, Marthe Berntzen og Sut I Wong undersøkte om kommunikasjonstreningen i DNB hadde noen effekt ved å sammenligne resultatene i medarbeiderundersøkelsen fra 2013 (for treningen) med undersøkelsen fra 2015 (etter treningen).



DET KORTE, POSITIVE SVARET ER JA. Lederne som har deltatt på kommunikasjons-treningen, hadde blitt flinkere til å kommunisere, slik medarbeiderne vurderer det.

Før treningen startet, oppnådde lederne en gjennomsnittlig score på 3,25 (av maksimalt 5) i kommunikasjonsytelse. Etter programmer oppnådde de samme lederne en gjennomsnittlig score på 3,60. Resultatet indikerer positive, signifikante forskjeller på ledernes kommunikasjonsytelser før og etter treningsprogrammet.

MER ENGASJERTE MEDARBEIDERE

Lederne som har gjennomført kommunikasjons-trening, er ikke bare blitt flinkere til å kommunisere. Bedre kommunikasjonsferdigheter har også gitt et løft i medarbeidernes engasjement.

Før treningen i 2013 oppnådde lederne en snittscore på medarbeiderengasjement i avde-

lingen sin på 3.03. Etter treningen i 2015 oppnådde de samme lederne en snittscore på 3.58, som er en signifikant og markant positiv økning i medarbeiderengasjement.

Sammenhengen mellom kommunikasjons-trening og økt medarbeiderengasjement avhenger av at lederen forbedrer eller opprettholder et høyt nivå på kommunikasjonsytelse. Medarbeiderengasjement er en kilde til mange positive organisasjonsmessige effekter, som for eksempel økt produktivitet, høyere energinivå og færre som tenker på å finne en annen jobb (turnoverintensjon).

Organisasjoner kan dermed ha stor nytte av å satse på å utvikle ledernes kommunikasjonsferdigheter.

REFERANSE:

Bjugstad, Therese, Marthe Berntzen, Sut I Wong (2018): Lederkommunikasjon: En nøkkel for medarbeiderengasjement. Magma nr. 4/2018 (side 40-48).

Tekst: Audun Farbrot, fagsjef forskningskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI.

12 råd om KOMMUNIKASJON til ledere

Ledere må være djevelsk gode
til å kommunisere om de skal lykkes.
Ikke alle er det.
Her er 12 råd for å bli bedre.



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

Når ledere og medarbeidere blir bedt om å vurdere lederens ferdigheter som leder, kunne vi håpe at det var ganske godt samsvar i vurderingene.

Men, medarbeidere og ledere har ofte svært ulike oppfatninger av lederens ferdigheter. Faktisk er det i snitt ikke mer enn mellom fire og seks prosent overlapp mellom vurderingene fra ledere og medarbeidere.

Det finnes ledere som er ydmyke, og vurderer seg selv i tråd med hva medarbeiderne mener, eller til og med som dårligere. Det er disse lederne som lykkes best i å engasjere å motivere ansatte til å prestere sitt beste. Dessverre er det ikke så mange av dem. De aller fleste ledere vurderer seg selv bedre enn medarbeiderne mener det er grunn til.

Hva kan ledere gjøre for å fylle dette gapet? Skaffe seg økt selvinnsikt, er naturligvis en viktig nøkkel. Den andre nøkkelen ligger i å bli bedre til å kommunisere. Det går det an å trene på.

Kommunikasjon er lederens viktigste leder-

verktøy. Eller spissformulert: Uten kommunikasjon, ingen ledelse. Derfor er det underlig at det ikke legges større vekt på kommunikasjonsferdigheter når ledere skal rekrutteres.

12 RÅD FOR BEDRE LEDERKOMMUNIKASJON

Jeg drister meg til å foreslå 12 råd for god lederkommunikasjon.

1. Kommunikasjon er for viktig til at du kan overlate det til andre. Har du ikke tid til å kommunisere, har du heller ikke tid til ledelse. Det betyr ikke at du ikke skal sparre med og be om råd fra interne og eksterne kommunikasjonsrådgivere.
2. Vær åpen, ærlig og transparent i din kommunikasjon. Det er avgjørende om du ønsker et sunt ytringsklima og en tillitsbasert kultur i din organisasjon. Det gjelder også når du skal kommunisere dårlige nyheter og eventuelle negative konsekvenser av en beslutning.
3. Skriv og snakk så enkelt, klart og forståelig som mulig. Unngå stammespråk, fagbegreper, forkortelser og engelske ord i norske tekster.



4. Ta sjansen på å være deg selv. Bruk gjerne et personlig, muntlig språk, ikke ledernes forretningsmessige stammespråk.
5. Kommunikasjon er en toveis aktivitet, ikke bare enveis formidling av beslutninger. Ledere må altså kommunisere med folk, ikke bare til dem. Det betyr at du aktivt må lytte til dine medarbeidere, og være åpen for innspill og forslag.
6. Vær raus med konstruktive tilbakemeldinger. Ta folk på fersken i å gjøre en god jobb og si fra om det. Det er med på å støtte opp under ønsket adferd. Fortell hvorfor du synes det er bra. Gi også konkrete innspill om hvordan det kan gjøres enda bedre i fremtiden.
7. Ikke være redd for å erkjenne feil. Vær åpen for å endre dine beslutninger til det bedre. Skal vi lykkes med innovasjon, må vi se på feil som en mulighet til å lære. Ledere slår an tonen.
8. Ta sjansen på tillit hvis det ikke er grunn til noe annet. Medarbeidere ønsker selv å bestemme hvordan de skal løse sine oppgaver innenfor de gitte rammene. Rigide systemer for kontroll og målstyring kan drepe medar-

beidernes initiativ og lyst til å gjøre en best mulig jobb.

9. Vis at du bryr deg om medarbeiderne dine. De beste lederne er gode til å bygge relasjoner med sine medarbeidere. Det er avgjørende for å skape en kultur for tilbakemeldinger som gir økt mestring og bedre prestasjoner.
10. Sett lederkommunikasjon på dagsordenen i organisasjonen. Hva skal kjennetegne lederkommunikasjon i din organisasjon? Alle kan bli bedre til å kommunisere ved å trene på det. Sørg for at ledere regelmessig får tilbakemeldinger på sin lederkommunikasjon, både fra andre ledere og medarbeidere.
11. Ledere må gå i front for god internkommunikasjon. Ledere har ansvaret for å gjøre alle ledere og medarbeidere til gode ambassadører for organisasjonen. Da må de vise, ikke bare fortelle, at internkommunikasjon er viktig.
12. Digitale verktøy for kommunikasjon og samhandling kan ikke erstatte god lederkommunikasjon, men støtte opp om det. Før ledere innfører nye verktøy for kommunikasjon og samhandling, bør ledelsen finne ut hvilke

oppgaver som skal løses ved hjelp av digitale verktøy. Når det er gjort, kan ledelsen finne frem til og tilby løsninger som støtter opp under det. Samhandling for samhandlingens skyld fremmer ikke alltid organisasjonens mål.

Husk at alt du gjør som leder, kommuniserer. Du må derfor leve som du lærer. Hva du gjør, har sterkere gjennomslagskraft enn hva du sier og skriver.

REFERANSER:

Farbrot, Audun: Ledelse gjennom kommunikasjon. Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 2018, 21(4), 20-27.

Denne formidlingsartikkelen er publisert som kronikk i Dagens Næringsliv 18. juli 2018.

Hvordan vi tenker kan vi lykkes med DIGITAL

Hvordan vi tenker, tenkesettene våre, kan avgjøre om vi lykkes med digital endring.



Førsteamanuensis Elizabeth Solberg, førsteamanuensis Laura E. Mercer Traavik og professor Sut I Wong
E-post: sut.i.wong@bi.no

De fleste organisasjoner, både bedrifter og offentlige virksomheter, innfører stadig ny teknologi for å bli mer effektive, gjøre ting smartere, fremme innovasjon, øke konkurransekraften og andre gode formål.

Det er ikke alle som lykkes i å realisere de påtenkte gevinstene. Skal ny digital teknologi gi de ønskede, positive effektene, må både ledere og medarbeidere endre på hvordan vi jobber og hva vi jobber med.

Tradisjonelt har både forskning og praksis vært mest opptatt av nytteverdien av ny teknologi og hvor lett den er å ta i bruk, for å forklare om innføringen av ny teknologi lykkes eller ikke.

Har medarbeiderne skjønnet fordelene og det er lett å ta i bruk den nye teknologien, så går resten av seg selv. Men, det er ikke alltid tilfelle.

TENKESETT KAN AVGJØRE

Vi vil argumentere for at våre grunnleggende oppfatninger - våre tenkesett eller «mindsets» - setter premisser for hvilke fordeler og ulemper vi ser når ny teknologi skal innføres. Det påvirker hvordan vi tilnærmer oss de nye teknologiske løsningene.

Den første typen tenkesett vi ser på, handler om hvordan vi ser på våre personlige forutsetninger og kapasitet for å mestre nye teknologi;

Vi kan ha et fastlåst tenkesett eller et tenkesett for vekst.

La oss ta et eksempel. Arne er mellomleder i en varehandelsbedrift, og bekymrer seg over en ny oppgave han må utføre. Arne har fått ansvar for at alle hans medarbeidere tar i bruk en ny dataløsning. Den nye løsningen skal blant annet gi bedriften økt kunnskap om kundene sine. Han er likevel engstelig over tanken på å sette seg inn i noe nytt og lære dette bort til teamet sitt.

FASTLÅST ELLER ÅPEN FOR LÆRING

Arne har et nokså fastlåst tenkesett («fixed mindset») om sine teknologiske evner. Personer med et fastlåst tenkesett om teknologi, kan tro de er født med en bestemt mengde teknologiske evner. Når de synes det er vanskelig å lære seg ny teknologi, er det fordi de ikke tror de har talent til å mestre den. De blir engstelige, særlig hvis de må vise sin kompetanse om den nye teknologien til andre.

Til sammenligning, personer utstyrt med et tenkesett om vekst («growth mindset») i møtet med ny teknologi tror på hans/hennes evner til å lære seg den nye teknologien. Når det er vanskelig å lære seg den nye teknologien, legger de inn mer innsats og energi til opplæring og utvikling. De stresser ikke når teknologi er vanskelig å lære eller de gjør feil underveis, heller ikke når andre ser på.

NULLSUM ELLER NYE MULIGHETER

Den andre typen av tenkesett vi ser på, er hvordan vi ser på våre muligheter i en situasjon; er det et nullsum-spill eller finnes det muligheter for at den samlede verdien/nyttien kan øke?

Personer med et nullsum tenkesett («zero-sum mindset») ser på ny teknologi som en konkurrent som tar bort ressurser på arbeidsplassen. Selv om teknologi er nyttig og brukervennlig, kan det møte motstand fra medarbeidere med nullsum tenkesett. De vil i større grad frykte at ny teknologi «kan ta over jobben min» eller at det ikke bli nok arbeid for alle når ny teknologi tas i bruk. Dette er medarbeidere som ser på endringer i situasjonen som et nullsum-spill.

Til sammenligning vil personer med et summen kan bli større-tenkesett («expandable-sum mindset») tenke at nyteknologi også kan skape nye muligheter, til beste for både den enkelte og for organisasjonen.

Arne, som vi møtte ovenfor, kan godt oppleve at den nye dataløsningen skaper nye muligheter, og ikke vil fortrenge andre ressurser. Men hvordan hans tenkesett om situasjonen henger sammen med hans fastlåste tenkesett om personlige evner for å mestre nye teknologi, vil likevel kunne påvirke om og hvordan han tilnærmer han den nye dataløsningen.

avgjøre om ENDRING

HVORDAN TENKER DU?

Vi ser for oss at ledere og medarbeidere kan møte ny teknologi på ulike måter avhengig av hvilken kombinasjon de har av tenkesett. Hva betyr det for de som leder digitale endringer? Vi vil øke leders bevissthet om hvordan tenkesett kan påvirkes.

1. Hvordan tenker du som leder på nye teknologi og digitalt transformasjoner? Fastlåst eller vekst? Nullsum eller ikke?
2. Hvordan kommuniserer og motiverer du ansatte dine så at de tror de kan mestre ny teknologi og skape flere ressurser når teknologiske endringer skjer?
3. Skaper du et mestringsklima som legges vekt på læring og utvikling og et bilde av muligheter?

Det er mulig for ledere å utvikle og endre medarbeideres tenkesett gjennom sosiale læringsprosesser. Det kan gjøres direkte gjennom egen atferd eller ved å skape et arbeidsklima som oppfordrer spesifikk atferd blant medarbeidere.

Derfor er det nyttig og viktig for ledere å bli bevisst på eget tenkesett, hvordan det viser seg i praksis, og hvordan det oppleves av andre.

REFERANSE:

Artikkelen er publisert i *Kapital*, no 1. juni 2018 og på *BI Business Review* 4. juni 2018.

Gunstig intelligens trumfer kunstig intelligens

Trenger vi å frykte kunstig intelligens?
Nei, den er og blir kunstig.



Høyskolelektor II Trond Kjærstad
E-post: trond.kjerstad@bi.no

Kunstig intelligens er i ferd med å revolusjonere både hverdagslivet og arbeidslivet, på godt og vondt.

På den ene siden skal kunstig intelligens løse all verdens problemer, som å kjøre bilen for oss, stille bedre diagnoser om hva som feiler oss og deretter helbrede/forbedre oss, utstyre hver og en av oss med en allvitende personlig assistent og overta en masse tungt arbeid.

På den annen side synes vi kanskje den kunstige intelligensen er for smart. En ting er at den kan ta jobben fra oss, enten vi er bussjåfører, leger eller industriarbeidere. Enda verre er det at kunstig intelligens nå snart vil kunne overgå den menneskelige, og dermed muligens kvitte seg fullstendig med oss.

MASKINENE SMARTERE ENN MENNESKER?

Tungvektene som Elon Musk, Bill Gates og ikke minst Stephen Hawking har høylytt advart mot øyeblikket hvor maskinene ukontrollert passerer oss mennesker i intelligens. Poenget deres er at i det øyeblikket er vi prisgitt en intelligens som ikke nødvendigvis vil oss vel. En skremmende tanke. Det er heldigvis ganske dårlig tenkt.

Dystopier med alt for smarte maskiner har

vært tematisert på film i mange tiår, fra 2001 - A Space Odyssey via Matrix og Terminator til mer uskyldige Her.

Tanken om at mennesket skal begå hybris og skape et Frankensteinmonster etter en høyteknologisk tukling med skaperverket, opptar mange. Men er faren virkelig overhengende?

Hvorfor stilles ikke det helt banale spørsmålet: «Hvis vi mennesker har en hjerne som fortsatt er mange ganger mer komplisert enn de mest avanserte datamaskiner, hvorfor er maskinene da tilsynelatende så mye smartere enn oss?» Kan det være at vi kan noe annet, at maskinene mangler noe vesentlig som skiller dem avgjørende fra oss?

MASKINENE FORBLØFFER OG BRILJERER

Kunstig intelligens som fagfelt er mye eldre enn den siste hypen skulle tilsi. Allerede på 1960-tallet forbløffet teknologien ved å klare oppgaver som vi mennesker trodde oss ganske gode på.

Selv svært enkle maskiner briljerer innen hukommelse og beregning på et nivå som er vår egen kapasitet langt overlegen. Dette bør jo strengt tatt ikke være noe problem. Det er jo flott at de utfører oppgaver vi selv ikke klarer.

Problemet er heller at vi hardnakket påstår at disse samme egenskapene er det som utgjør vårt vesen, at denne type intelligens er noe unikt menneskelig som skiller oss fra alle andre arter. Det er her den logiske bristen oppstår.

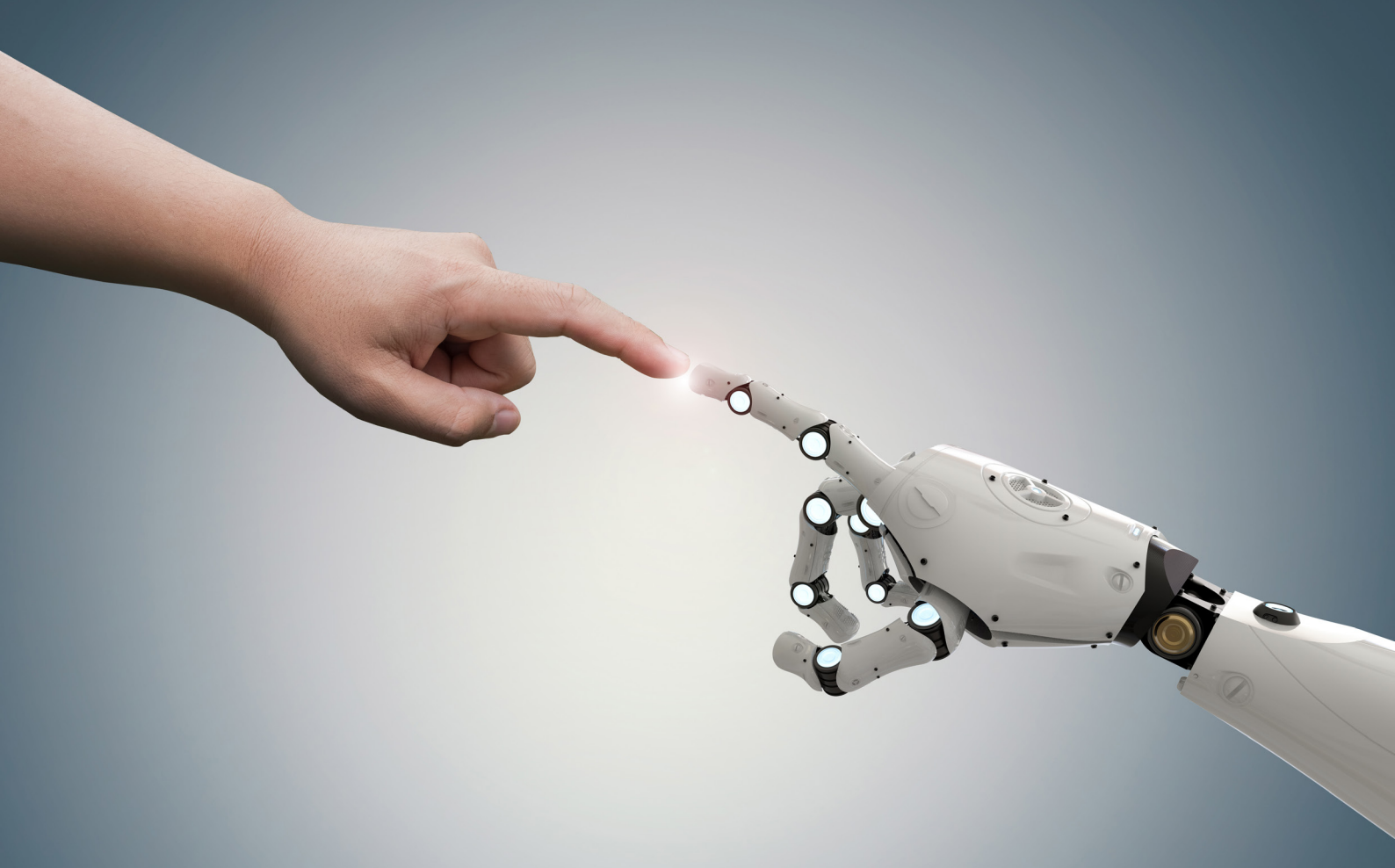
HVA ER FARLIG MED KUNSTIG INTELLIGENS?

Vi mennesker har til alle tider laget redskaper som har forlenget eller forsterket vårt ganske skrøpelige utgangspunkt. Fra de enkleste steinøkser til biler og fly har vi holdt oss med verktøy som kan gjøre ting kroppen alene ikke kan. Dette har stort sett vært betraktet som svært gunstig. Så hva er annerledes og farlig med kunstig intelligens?

Det som plager oss, er at maskinene tilsynelatende kan mer enn oss på det unikt menneskelige feltet intelligens. De er så og si inne på våre enemerker. Men dette er en gedigen misforståelse. Det forskningen på kunstig intelligens viser, er slett ikke at menneskets intelligens er overgått av den kunstige.

VERDENS MEST AVANSERTE INTELLIGENS

Tvert imot viser den at menneskelig intelligens, våre unike egenskaper, består av noe helt annet enn det vi vanligvis tenker på som intelligens. Nei, vi er ikke sterke på beregning og



hukommelse. Bedre enn mange andre dyrearter, ja vel, men ikke mer enn sånn passe likevel.

Hjernen vår er derimot gjennom evolusjonen konstruert for å mestre områder som ligger langt bortenfor kunstig intelligens

Vi har en unik evne til å forestille oss ulike situasjoner og en innebygd trang til å kommunisere med andre. Dette gir opphav til en rekke eksklusivt menneskelige fenomener som abstrakt språk, nysgjerrighet, kreativitet og fremfor alt meningsproduksjon, alt sammen i tjeneste for en levende organisme som forsøker å overleve og reproducere seg i et dynamisk miljø.

Vi har verdens mest avanserte intelligens. Den er bare ikke utviklet for å memorere tallrekker, men for å utforske verden som et sosialt vesen, skape mening og dermed kunne forutsi noe om den. Dette er vårt virkelige fortrinn. Dette er ikke kunstig intelligens, men gunstig intelligens.

VI ER ALLE FØDT MED GUNSTIG INTELLIGENS

Det fine er at vi alle er født med gunstig intelligens. Forestillingsevne, nysgjerrighet og kreativitet er så og si menneskets adelsmerke. Vi deler alle en innebygget evne til å kunne fore-

stille oss andre måter å gjøre ting på, og det er vi faktisk alene om.

Hver eneste dag viser vi eksempler på kreativitet i det små. Hver gang du går en ny vei til jobben, finner en ny måte å åpne det gjenstridige syltetøylokket på eller forteller en vits, er du kreativ. Og når du deler nye innsikter med andre, øker du også andres repertoar av forestillinger.

Dette er vi mennesker alene om, og forskningen på kunstig intelligens har knapt begynt å forstå hvordan vi gjør dette. Men vår forestillingsevne, vår nysgjerrighet, våre mentale modeller og metaforer, våre fantasier og drømmer, er en så naturlig del av det å være menneske, at vi ikke verdsetter hvor unikt det er.

KUNSTIG INTELLIGENS BLIR IKKE MENNESKER

Mange av forskerne innen kunstig intelligens er selvsagt klar over at de arbeider med en svært avgrenset form for intelligens.

Avgrunnen mellom vår gunstige intelligens og maskinenes kunstige intelligens underkommuniseres, og den overskygges av den ganske riktig enorme fremgangen innen maskinlæring de seneste årene. Den fremgangen gjør ikke tanken om at maskinene skal overta verden fra

oss mennesker mer forestående.

Det er rett og slett ingen grunn til å tro at kunstig intelligens, om den så blir enda raskere til å lære, beregne og memorere, vil oppføre seg som mennesker. Den er og blir kunstig. Det er fra oss selv faren eventuelt kommer.

Skulle verden gå under på grunn av kunstig intelligens, er det ikke på grunn av at maskiner blir smartere enn mennesker, men fordi vi selv misbruker dette avanserte verktøyet. Det er ingen grunn til å være redd for kunstig intelligens. Det holder lenge med vår egen kortsiktige, emosjonelle og ofte irrasjonelle, men tross alt gunstige intelligens.

REFERANSER:

Kjærstad, Trond (2018): Gunstig intelligens. Fagbokforlaget.

Denne formidlingsartikkelen er skrevet for BI Business Review, og første gang publisert 5. september 2018.

Krisekommunikasjon etter #metoo



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

Hva kan vi lære om
krisekommunikasjon av
norske #metoo-saker?

Psykologer og organisasjonsvitere, sosialmedisinere og kjønnsforskere har i mange år samlet data, analysert, diskutert og presentert forskning om seksuelle overgrep i krig, i fred, på arbeidsplasser, i forsvaret og i relasjoner med asymmetriske maktforhold.

Selv om feltet ikke har manglet hendelser å forske på, ser norske kommunikasjonsforskere ut til å ha holdt seg unna det. Bård Kleppe og Sigurd Røyseng tok i 2016 svært betimelig for seg uønsket seksuell oppmerksomhet på teatre. Året etter oppstod metoo-bevegelsen i underholdningsindustrien.

MEDIENES ROLLE I SKANDALER

Kommunikasjonsforskere har muligens ment at de har bedre ting å foreta seg enn å opptre som dyneløftere. Spørsmålene er mange, svarene få.

Akersgata skrev aldri om stortingspresident Hambros offentlig kjente elskerinne, eller om Per Kristian Foss' legning før han selv gikk ut med det. Og hvordan kunne Høyre slippe unna med sin Tonning-Riise-sak, når Arbeiderpartiet

måtte slite med sin Giske-sak i månedsvis? For at en hendelse skal kunne karakteriseres som skandale, må mediene interessere seg for den.

Sigurd Allern og Christian von Sikorski viste i International Journal of Communication tidligere i år at skandaler er skandaler i én gitt historisk kontekst, men ikke nødvendigvis i en annen.

Skandaler oppstår fordi en viss type atferd, i dette tilfellet uønsket seksuell oppmerksomhet i et asymmetrisk maktforhold, bryter samfunnets omskiftelige normer og konvensjoner.

Allern og von Sikorski hevder videre at for at en hendelse skal kunne karakteriseres som skandale, må mediene interessere seg for den, publisere saker om den og gi den en innramming, ved å betone det skandaløse ved en type atferd eller en hendelse.

GISKE-SAKEN SOM KRISE-KOMMUNIKASJON

I et konferansepapir presentert på årets EU-

#metoo

PRERA-konferanse drøfter Mona Solvoll kompleksiteten i saker som Giske-saken (Solvoll 2018).

For Arbeiderpartiet ble den ånden som slapp ut av flasken. Partiadministrasjonen tapte alt sakseierskap. Publikum fikk inntrykk av at det eneste de fire i partiledelsen ønsket, var å sette kniven i hverandre.

Fornektelse, reduksjon og gjenoppbygging Solvoll (med flere) analyserer Giske-saken i et krisekommunikasjonsperspektiv, sett mot Coombs (2018) typologi av kriseresponsstrategier.

Den omfatter tre primære strategier for å reparere på omdømme: fornektelse, reduksjon og gjenoppbygging:

- Fornektelse: Her har intet galt skjedd, eller vi vet ingen ting om dette, slik Støre kommenterte de første meldingene om Giskes atferd.
- Reduksjonsstrategien kan bestå av forsøk på å distansere organisasjonen fra krisen.
- Gjennom gjenoppbyggingsstrategier kan organisasjoner forsøke å skape positivt snakk

om organisasjonen, gjerne ved å be om unnskyldning for hendelsen som forårsaket krisen.

Krisediskusjon i sosiale medier utfordrer partipolitikkens tradisjonelle kommunikasjonsform.

Solvoll deler sin innsikt i den nødvendige og uunngåelige kompleksiteten i en organisasjons kriserespons med sosiale medier på banen. Hun viser verdien av å forstå at diskusjoner i sosiale medier nødvendigvis medfører en svært høy grad av uforutsigbarhet, og tap av kontroll, og videre at krisediskusjon i sosiale medier utfordrer partipolitikkens tradisjonelle kommunikasjonsform og imperativ:

All diskusjon skal tas i lukkede fora; utad står vi samlet, med én stemme.

REFERANSER:

- Allern, S. & von Sikorski, C. (2018). *Political Scandals as a Democratic Challenge: From Important Revelations to Provocations, Trivialities, and Neglect. International Journal of Communication*, 3014-3023.
- Coombs, T. W. (2018). *Revisiting Situational Crisis Communication Theory: The Influences of Social Media on Crisis Communication Theory and Practice*. In L. J. Austin, *Social Media and Crisis Communication*. New York and London: Routledge.
- Kleppe, B. & Røyseng, S. (2016). *Sexual Harassment in the Norwegian Theatre World. The Journal of Arts Management, Law and Society*, 282-296.
- Solvoll, M. K. (2018). *#Metoo and sexual harassment within a political party. EUPRERA* (p. 21). Aarhus: EUPRERA.

Denne formidlingsartikkelen er først publisert i tidsskriftet kommunikasjon nr. 5/2018 med overskriften «Krisekommunikasjonskrise i me-too-tider!». Kommunikasjon utgis av Norsk kommunikasjonsforening.

News from BI's Centre for Corporate Communication

Measuring matters

BI's Centre for Corporate Communication was the host on 27 November for nearly 300 communication professionals celebrating "Measurement Month".

Measurement Month is held every November by the International Association for Measurement and Evaluation in Communication (AMEC) in acknowledgement of the importance of performance evaluation.

Alexander Buhmann (assistant professor, Department of Communication and Culture), Jesper Andersen (Quantum PR), and Svein Inge Leirgulen (communications director, Tekna) shared latest insights and best practice examples on, among other things, how to measure the impact of communication efforts on organizational success. The event is part of the Centre's contribution to the professionalization of the communication field in Norway. The event was also supported by Iteo and Kommunikasjonsforeningen.



<https://amecorg.com/>

The Centre for Corporate Communication recommends all communication practitioners to look at AMEC's webpage. Co-leader of the BI's Centre, Assistant Professor Alex Buhmann sits on the association's international advisory committee and recommends the many free downloadable resources developed for use in your measurement and evaluation work.

THESE INCLUDE:

- AMEC Integrated Evaluative Framework and Interactive Tool
- The Barcelona Principles
- AMEC Global Insights Study 2018
- Demonstrating the Value of Communication, Part II
- Non-Profit Communications Professionals
- Beginners' Guide to Measurement
- Videos

Corporate Communication Summit 2018



The star-filled lineup ready to discuss 'Communicators at the Table' at BI's Corporate Communication Summit 2018.

International PR guru Paul Holmes from Holmes Report and Sabre Awards kicked off the summit by talking about the fact that every day, something happens to shake the foundations of the communications business, and agencies and communication departments need to change to better serve CEOs and boards and fight off challenges from other marketing communications disciplines, management consultants and more.

He was followed by stories about personal experiences of being a communication executive, the importance of being at the 'table' and how communicators can make it there.

From L to R: Keynote speaker Paul Holmes; Rolf Aaneland, MSL Group and leader for KOMM, Norwegian association of PR agencies; Lars Erik Grønntun, Global President Hill&Knowlton Strategies; Ulrike Haugen, Chief Communication Officer DNV GL Group; Peggy Simcic Brønn, professor BI; Severin Roald, Senior Vice President of Communication and Public Affairs, StatKraft; and Geir Arne Drangeid, partner, First House.



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



