

COMMUNICATION CREATING VALUE

10 WHAT IS YOUR PURPOSE?

16 TRUMP MEDIA

20 PASSION FOR THE PEOPLE

22 TINDER: A MATCH MADE IN HEAVEN?

28 Å SELGE ANNONSER BAK BETALINGSMUR



Peggy Simcic Brønn

Communication creating Value

2016 has been an exciting year for communicators. The presidential election in the US has highlighted the incredible challenges facing modern leaders and people working in communication for political parties, corporations, governments and non-profit organizations. It seems the world is running away

from us and we have to catch up. In reality, sticking to basics and to the ethical principles of conducting our affairs still works.

In the realm of politics and government, this edition of Communication for Leaders offers you insight into the US political race with two articles, one from a BI employee who had a front row seat at Hillary Clinton's last political rally and one from a seasoned US professor of political communication. We also look at how Norwegian communes compare to Danish communes when it comes to connecting with citizens on their webpages.

Communication is a multi-faceted field and the articles in this edition reflect that. We look at the purpose of organizations, engaging stakeholders, the challenge of web-based newspapers and advertising, and an introspection on strategic communication consulting as a profession. We also provide preliminary results from the first compre-

hensive survey of communication practitioners' attitudes toward measurement and evaluation. In addition, we have a little fun with how the dating site Tinder can be used and abused for commercial purposes.

The main goal of this magazine is to offer you news but also counsel and guidance. We do this by giving you models and tools from research to help you create value for your organizations. In this edition we introduce you to the communication value circle that can show you how communication contributes to corporate success.

We wish you good reading, but most of all we wish you a Happy Holiday Season and a very Happy and Truthful New Year.

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



Gillian Warner-Søderholm

Invitasjon til dialog

Lederskap handler mer enn noe annet om samtaler.

"Leadership is all about conversations – conversations with stakeholders to engage, motivate, conversations to set goals and conversations to measure expectations – together".

Det sa kollega Sut I. Wong ved Institutt for

kommunikasjon og kultur da hun nylig tiltrådte som professor ved Handelshøyskolen BI.

Magasinet du holder i hånden (eller leser på nett), den femte utgaven av Communication for leaders, er også en invitasjon til samtaler.

Vi inviterer til en løpende dialog mellom Norges ledende fag- og forskningsmiljø innen kommunikasjonsfag og deg som er leder eller som jobber med kommunikasjon i næringslivet, offentlig sektor eller annen type organisasjon. Magasinet henvender seg også til deg som er student, og har lyst til å jobbe med kommunikasjon og/eller ledelse i norske eller internasjonale organisasjoner.

Vi er glødende opptatt av å utvikle ny kunnskap i internasjonal toppklasse. Denne kunnskapen ønsker vi å dele med deg blant annet gjennom magasinet Communication for leaders. På den måten ønsker vi å bidra til bedre beslutninger, smartere måter å gjøre ting på og nye produkter og tjenester.

En samtale er ikke en samtale om den kun går den ene veien. Vi vil gjerne høre litt om hva du opplever som de største utfordringene i din rolle som leder og/eller kommunikasjonsmedarbeider. Kanskje kan vi gå sammen om å finne frem til nye svar basert på vitenskapelige metoder?

2016 har vært et enestående år i kommunikasjonsforskning og -formidling ved vårt institutt. I dette magasinet kan du lese noen utvalgte smakebiter som viser noe av bredden i vår kommunikasjonsforskning. En stor takk til en utrolig dedikert faggruppe, og ikke minst en stor takk til våre næringslivspartnere og til engasjerte studenter.

Jeg ser frem til gode samtaler også i 2017.

God lesning!

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

Innhold:

KOMMUNIKASJON I LEDELSE

The communication value circle	4
Case: Communication as a Revenue Enabler	8
What is Your Purpose?	10
Prepare to Engage	12
Slipp ekspertene løs	14
Hvordan gi tilbakemeldinger?	16



POLITISK KOMMUNIKASJON

Trump Media	18
Feltrapport fra Trumpland	20



RETORIKK

Passion for the People	22
------------------------	----

SOCIAL MEDIA

A Match Made in Heaven?	24
-------------------------	----



PUBLIC RELATIONS

Ryddesjau i kommunikasjonsbransjen	26
PR Community is Upping the Game	28



MEDIEBRANSJEN

Å selge annonser bak betalingsmur	30
-----------------------------------	----

YTRINGSKLIMA

Offentlige penger gjør kulturledere tause	32
Redaksjonell kvalitet under press	34



Communication for Leaders Nr. 2-2016.

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 Telephone: +47 46 41 02 30.

The communication value circle

How communication contributes to corporate success.



Professor Ansgar Zerfass and post-doctoral researcher Christine Viertmann (University of Leipzig)
E-mail: ansgar.zerfass@bi.no

One of the most basic findings in corporate communications research and practice is that communicators need to work closely with top executives to achieve excellence. Outstanding communication departments ensure a close alignment of communication objectives and business goals.

However, studies studies show that top executives and communication professionals seldom share a consistent understanding of the supportive role of communications. It would be shortsighted to blame the executive level for this.

IN SEARCH OF THE "BIG PICTURE"

Communication professionals themselves use numerous rationales to explain the value of their work. These range from building reputation and brands to gaining thought leadership or boosting sales and employee motivation.

The multitude of stories told by the professionals themselves creates uncertainty among business leaders and hinders the institutionalization of the communication function.

At the same time, the variety of theories that explain the contribution of communica-

tion to organizational goals has never been analyzed or combined in order to draw a "big picture" of communication value.

In order to address this research gap, we have systematized the academic knowledge published from the year 2000 onwards. The literature review identified 815 publications in 36 international journals across several disciplines (public relations, marketing, management, etc.), which explain value creation through communication.

Moreover, various concepts of value creation in business were explored and integrated into a new generic framework for value creation through communication called the Communication Value Circle.

COMMUNICATION AS PART OF THE VALUE CHAIN

The notion of "value creation" describes the transformation of resources into goods or services with a higher financial value. This supports the foremost goal of every corporation – to work efficiently and effectively to create financial value today and enable value creation in the future.

Value-based management is a well-known concept in business theory and practice, as

explained in the works of Michael E. Porter and other management scholars. It states that all corporate decisions should focus on increasing the overall value of the company and not only short-term objectives.

Corporate value was traditionally equated with shareholder value and only measured in economic terms like return on investment. From this point of view, communication contributes to the overall value merely by positioning a company in the marketplace or creating a favorable corporate image among investors.

THE PRIMARY TASK OF ANY COMMUNICATION DEPARTMENT

However, it is common knowledge today that corporate success depends not only on shareholders, but also on sustainable relationships with employees, politicians, regulators, customers, mass media, social media influencers, and many others stakeholders.

The concept of stakeholder value proposed by R. Edward Freeman expands the notion of value-based management by integrating the expectations and legitimate interests of those stakeholders. Thus, the corporation has to be positioned in the marketplace as well as within its social and political environment.

In our understanding, strategically managing and measuring this positioning by communicative means is the primary task of any communication department. In this sense, communication is an integrative part of the value chain in any corporation.

Communication processes are part of primary activities (inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and service) as well as of supporting activities (firm infrastructure, human resource management, technology, and procurement).

Thus, communication is not just an organizational function that helps top executives and other business managers to reach out to stakeholders. Corporate communication is also a valuable resource for listening and learning from the environment, which helps to reposition the organization and adjust strategies, and a key driver of creating a supportive overall framework for corporate activities.

CONTRIBUTIONS TO CORPORATE STRATEGY

Our literature survey across different disciplines revealed that the research is predominantly focused on the debate about measuring and evaluating the effectiveness of communication.

There are a number of models and methods for clustering communication processes into different chunks and levels of effect. However, the contribution of communication to corporate strategy is seldom reflected upon. This is also true for recent approaches like the Barcelona Principles 2.0 for Communication Measurement propagated by AMEC. Measuring the impact on organizational performance is recommended, but applicable methods and indicators are neither discussed nor offered in practice.

Since the 1990s, there has been an additional debate on the creation of intangible

assets through communication. However, there are no standards for combining these closely linked values and for explaining their connection to organizational strategy.

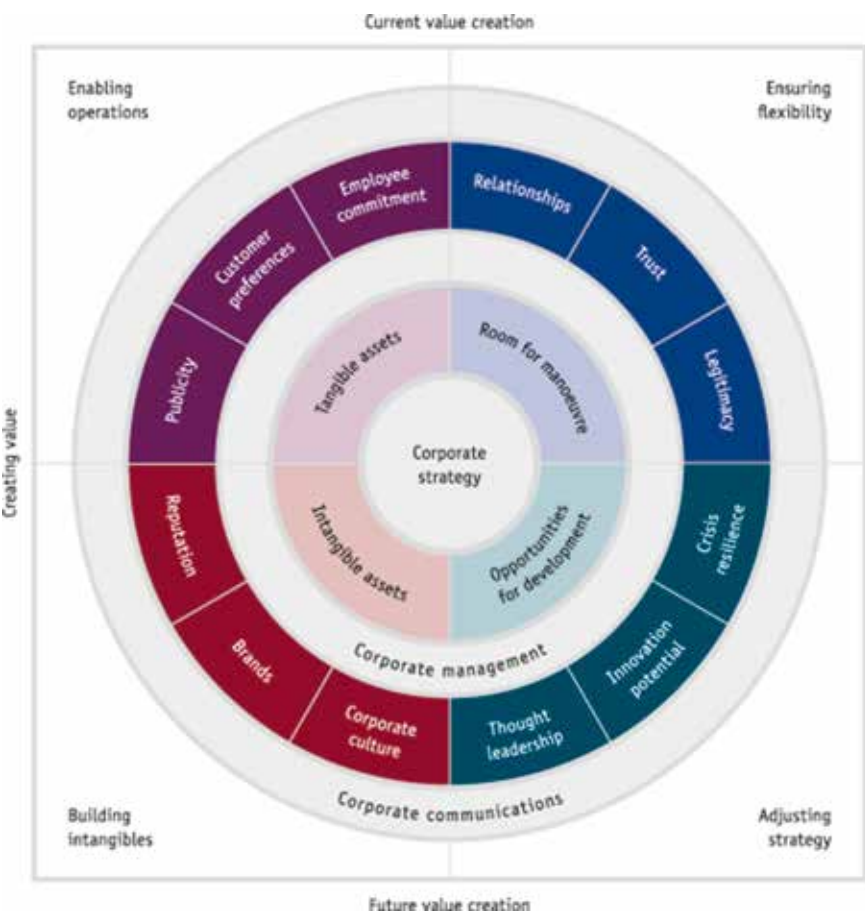
Researchers and practitioners have also discussed the adaption of business valuation and management concepts. Financial indicators like return on investment are often men-

and professional associations in German-speaking countries have developed a joint framework to capture the value chain of communication (DPRG/ICV framework), which is nowadays widely known and even accepted as a standard.

To sum up, the question of how communication contributes to value creation for organizations has not been answered until now.

There are many approaches, indicators, measurement methods and concepts for evaluation, but they lead to different results and a coherent and integrative approach is missing. There is a tendency among professional communicators and researchers to focus on "soft factors" like creating reputation, brands or relationships.

A major gap concerns the large range of strategic contributions through corporate listening, issues management, internal communication consulting or mastering crisis situations as well as change communication and innovation support.



tioned, but mostly misinterpreted.

The complexity of communication processes, the close nexus with other functions and activities, and a lack of transparency about costs and investments for communication in most corporations hinder the utilization of such indicators.

On the other hand, management systems like the Balanced Scorecard by Kaplan and Norton and associated concepts like Value Drivers have become famous over the years. They allow professionals to visualize the link between communication activities, media and channel outcomes, changes in stakeholders' knowledge, attitude, behavioral disposition or behavior, and organizational impact.

Based on these approaches, researchers

THE COMMUNICATION VALUE CIRCLE

In order to advance the debate, we have developed a new interdisciplinary framework that combines and expands insights from previous research.

The purpose of this framework is to explain the process of value creation through communication in academia and practice. The Communication Value Circle describes value creation on two levels: corporate management and corporate communication. At the core of the framework, however, is corporate strategy, which should be the starting point for all organizational decisions.

Adapting and expanding on classical distinctions in management theory (e.g. by Gälweiler), four generic corporate goals were



combined to a matrix on the first level. The matrix can be read in its vertical and horizontal order.

From the vertical perspective, (1) tangible and intangible assets contribute to creating corporate value, whereas (3) room for maneuver and (4) opportunities for development contribute to enabling value creation. From the horizontal point of view, (1) tangible assets and (3) room for maneuver represent the current value creation of the corporation, while (2) intangible assets and (4) opportunities for development foster future value creation.

Every function within the corporation supports these four dimensions of corporate value. As such, the generic goals are applicable to human resources management, sales or, as in this case, corporate communication.

MAJOR GOALS OF COMMUNICATION

The second level of the framework illustrates four major goals for communication that were derived from the four previous value dimensions:

1. *Enabling operations:* Communication contributes to organizational objectives by

supporting business operations internally and externally, e.g. through stimulating publicity, customer preferences, and employee commitment. By disseminating content and messages or raising attention and awareness for strategic issues, communication keeps an organization running and enables the creation of material assets. By managing dialogue with employees, suppliers, customers etc. on a daily basis, communication builds the basis for delivering value to key stakeholders.

2. *Building intangibles:* Communication helps create intangible assets, such as reputation, brands or corporate culture. Intangibles are part of the overall company value. Reputation has to be managed for important representatives of the corporation (CEO communication) as well as for the whole company. Not only are positive reputations and strong brands relevant for the corporate environment, they also create a strong corporate identity. Integrating the specific culture and history of a corporation into its internal and external communications is a basic task of any communication department.

3. *Ensuring flexibility:* Being flexible as a corporation means having relationships that

are based on trust or, at least, a perception of legitimacy of the corporation's values and actions. Communication can build stakeholder networks that ensure room for maneuver, also in times of change and crisis. If the license to operate is questioned by relevant stakeholders, every other value dimension will be affected negatively. Corporations have to face various situations of uncertainty during which nothing becomes more important than relational capital, trust, and public acceptance.

4. *Adjusting strategy:* Communication helps to make strategic management decisions by fostering thought leadership, innovation potential, and crisis resilience. This value dimension is built foremost on the communication department's capacity to listen. Systematically monitoring public opinion in mass media, social media, markets, politics and society helps to adapt strategies to upcoming socio-political and economic developments. Thus, corporate communication contributes to identifying competitive advantages.

The framework helps to understand, systematize and sort the variety of approaches that are used to explain communication value in theory and practice today. Moreover, all 12 communicative objectives within the four communicative value dimensions can be linked to established sets of performance indicators, measurement tools and evaluation methods.

This means that the framework can be used to integrate existing knowledge and experiences, identify gaps, and work towards more coherent mental models in the field.

REFERENCE:

First published in Issue 02/2016 of *Communication Director magazine* (www.communication-director.com)



QUOTE FROM STUDENT:

"The frameworks and methodologies taught in this course are a must-know for any practitioner and manager who aims to be a strategic communication partner for their leadership."

Line Dahle

Chief Customer Officer, Gard AS

OFFERED IN ENGLISH WITH AN INTERNATIONAL FOCUS

Communication for Leaders

State-of-the-art education in corporate communication from an international perspective

More information
bi.no/emm

If you have three or more years' experience in the communication field, or you want to understand the important role of communication in an organization, this is the program for you.

Norway and Europe's foremost corporate communication professors use insights from the latest research and experiences from inspiring practitioners to offer a

program that builds competencies for communication leaders who want to help unlock organizational potential.

For executive managers or leaders of other functions like human resources, R&D, accounting, or marketing you will learn about how to interact with a comms department and how to utilize their competencies for achieving your department's and your organization's goals.

Starts September 2017 in Oslo.

Communication as a revenue enabler

Case: How can a communications function take action to address the painful effects of the oil price crash? Shifting priorities was needed.



Cathrine Torp, VP Director of Communications, DNV GL Oil & Gas.
E-mail: Cathrine.Torp@dnvgl.com



Foresight is the corporate communicator's best friend. Yet very few people had any of it when the oil price crashed from a high and stable USD 100 per barrel in the summer of 2014, to below USD 50 per barrel in January 2015, and even USD 27 per barrel a year after that.

DNV GL has not been immune to the painful effects to the oil price crash. It has seen both revenue and staffing levels plunge. So, where can a communications function take action in such a situation?

The communications team for our Oil & Gas business recognized we had a central role to play in quickly adapting our external message to a rapidly changing market, while influencing internal behaviours to lift morale and our people to sell proactively. We also needed to ensure we were contributing so that the company saw a return on its investment in us.

BREAKING DOWN SILOS

If a company doesn't have employees who actively advocate its messages, its customers will not have confidence in it. With this in mind, our internal communications team took three steps:

- Communicate a clear business vision during change
- Enable the organization to celebrate quick wins
- Reinforce peer-to-peer through internal communications channels

We started giving leaders clear, consistent monthly messages on the state of the business, performance-improvement priorities and business-development guidance.

We also used more online conversations within the organization, growing our Yammer (social media at work) feed from 500 employees to 3,500 within a year. This is now used to share new business successes and request advice on projects and information across geographies.

Within a few weeks, our work was demonstrably breaking down silos within the business, and equipping our people with knowledge of what happens outside of their own units, so that they feel empowered to sell more than what they are capable of performing themselves.

"COST-CUTTING ENabler"

DNV GL has positioned itself as an inno-

vation leader – providing foresight in new trends to the oil and gas industry for more than 40 years. However, research clearly showed that communicating our long-term innovation horizon was no longer relevant in an industry downturn. We had to focus on how our innovation activity helps the industry to cut costs and maintain safety today.

Nowadays, we never talk about an innovation without connecting it to cost benefits because otherwise it will not make it in this market.

To sum up, the content and messages in all channels influence our stakeholders' experience of our brand and must be aligned and integrated. They must have the correct strategic relevance, consistency and quality to reposition our brand as the "cost-cutting enabler".

FOCUSING ON DIGITAL CHANNELS

We also recognized the need to invest in the channels most likely to give the clearest return. Firstly, we reduced channels for building brand awareness and reach.

We focused even more on cost-effective

channels that measure performance and enable revenue generation; such as digital internal and external campaigns and media relations.

Insight into customers' individual online interaction with DNV GL's communications is what matters in a tough climate. Informing the CEO of an individual customer's use of our digital channels before a meeting helps to sell more and has a real business impact.

HOW WE WORK

Effective communication campaign must hit market drivers, respond to industry concerns and differentiate us from the competition. We needed to ensure they deliver on business objectives, based on the business plan and long-term strategy, and define stakeholders before identifying comms goals and clear Key Performance Indicators (KPIs). This gives us the necessary information to decide on our message, channel and tactics.

Then we measure the campaign outcome and, finally, whether it had impact on the business directly.

For KPIs, we use the 'four R' model, which involves evaluating how we build Reach, our

Reputation and stakeholder Relationships and taking action by downloading whitepapers, etc. The final part of the model – Revenue enablement – is when customers choose DNV GL as a result of communication activity.

A CHANCE TO SHINE

Here are the key learning points:

- Anchor your annual plan and obtain senior management agreement on what needs to be communicated – and only do what can be measured.
- Communication models, integrated content across channels and measurement capabilities must be in place before revenues and budgets start contracting so that senior management know your team's contribution beforehand.
- Solidarity: act proactively to cut budgets to show you are in touch with a struggling business.
- Teach your team to say no: it is important to make communication teams understand fast that they cannot continue to deliver as before. When budgets were cut, we lowered the Media Key Performance Indicators by 50% and then over-delivered by 50% in first quarter – sending the wrong real-cost signals, over-stretching the team, threatening morale and risking mistakes.

ning morale and risking mistakes.

A tough market drives change and the identification of opportunities and can give communications teams a chance to shine.

For example, it was only when DNV GL actively had to hunt for new opportunities that the interest in following up our marketing qualified leads grew, giving us the opportunity to prove our value also as revenue enabler.

DNV-GL is a corporate partner of the Centre for Corporate Communication at BI Norwegian Business School.

What is Your Purpose?

Purpose expresses what the organization does for others.
Why has it become hot stuff?



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

*"If you hire people just because they can do a job, they'll work for your money.
But if you hire people who believe what you believe, they'll work for you with blood and sweat and tears".*

Simon Sinek (author, speaker, consultant)

The word purpose has suddenly become interesting in Norway. Recently, a promotional video for a conference using the word generated ridicule, a Facebook post by a PR agency leader stated that purpose was not dead after all (after his organization was made fun of for using the word), and Dagens Næringsliv recently ran a 'kommentar' by two management consultants defending the word.

Coincidentally, in October 2016 a researcher from UK Plymouth University asked to meet in Oslo to discuss common interest areas. Her "emerging research field is understanding the increasingly prominent concept of 'purpose' in mainstream organisations."

Vision, mission, goals and objectives are common words associated with organizations and leadership. Purpose, however seems a bit out of the mainstream management literature and has a bit of a buzzword sound to it.

WHAT IS PURPOSE, AND WHY DOES IT DESERVE STUDY?

Purpose is hot stuff. According to a 2016 Harvard Business Review (HBR) article titled

The Type of Purpose that Makes Companies More Profitable by Serafeim and Gartenberg, purpose is on the agenda of the World Economic Forum in Davos, it is discussed by leaders like Richard Branson, and public dialog on purpose has increased five-fold between 1995 and 2016

The HBR article defines purpose broadly as the meaning of a firm's work beyond quantitative measures of financial performance. EY Beacon Institute defines purpose as "an aspirational reason for being that is grounded in humanity and inspires a call to action." Purpose serves as a powerful platform from which leadership can speak to issues that transcend the products, services, or category of their company.

As opposed to vision or mission that are more or less internal guides for the organization, purpose takes an outward focus and expresses what the organization does for others, i.e. its impact on the lives of its stakeholders be they customers, students, clients, etc.

EY Beacon Institute provides the example of Pearson publishers who says its purpose is

Purpose	Mission
It is a statement of doing something	It is a statement of how to accomplish a vision or a purpose
Purpose is deciding to go ahead with a task	The mission is following that task to completion
Purpose guides the task	Mission drives and encourages one to complete the task
Purpose explains the "why" in doing something	Mission states the "what" and "for whom" for accomplishing a task
In business, it means the fundamental reason for which the organization exists.	In business, it means the organization's focus, which may change with time.

Reference: <http://theydiffer.com/difference-between-purpose-and-mission/>

"the reason we are in business; a shared and passionate reason we exist." Disney defines mission as what they do and purpose as why they do it.

The differences between purpose and mission are shown in the box.

HAVING PURPOSE IS PROFITABLE

There is plenty of evidence that the most profitable companies are not those that are the most profit-oriented. Early research by Collins and Porras in their 1994 book Built to Last found that firms guided by a purpose beyond making money returned six times more to shareholders than those who were not (Caulkin 2016).

Serafeim and Gartenberg found two types of firms with purpose: high purpose-camaraderie organizations and high purpose-clarity organizations. High purpose-camaraderie organizations score high on purpose and also on dimensions of workplace camaraderie; this is a fun place to work and we are all in this together.

High purpose-clarity organizations on the other hand score high on purpose but also on dimensions of management clarity. Management makes its expectations clear and they have a clear view of where the organization is going and how to get there. These organizations have superior financial performance.

COMMUNICATION CLARITY KEY

Clarity is a key factor in building and maintaining relationships and managers' ability to communicate clearly is an absolute necessity.

Clarity aids the translation of purpose from an abstract idea to specific actions carried out by employees.

Together, purpose and clarity bring together senior management, middle management and lower level employees. This relational contract influences how employees implement and embrace the purpose of the organization, which in turn influences performance.

PURPOSE GOOD FOR REPUTATION

A well-stated strategic purpose also fosters a superior reputation, which attracts employees that are more talented. Employees who believe in an organization's purpose are proud to work there, they are more motivated and they are more likely to stay.

Purpose is increasingly important for employer branding, i.e. hiring and retaining employees. According to Davis (2016), young people want to spend their time in organizations that have greater vision and a greater purpose.

- 60% of millennials believe that a sense of purpose is part of the reason they chose to work at their current employer
- 90% want to use their skills to create positive social impact
- 87% millennials believe that the success of a business should be measured in terms of more than just financial performance
- Six in ten millennials indicated that an opportunity to "make a difference in society, my city, or my country" is the top factor they look for in a job.

As an example, Apple's clarity about its purpose and ability to communicate it to customers have marked it out, according to Financial Times.

"Apple has reflected all the qualities of what makes a great brand, irrespective of sector: clarity for what it stands for, coherence about how that shows up through everything it does, from distinctive products and services, to the stores and online experience, to its people who are great to deal with," says Rita Clifton, chairman of consultancy BrandCap.

REFERENCES:

- Caulkin, S. (2016). *Companies with a purpose beyond profit tend to make more money. Financial Times.* <https://www.ft.com/content/b22933e0-b618-11e5-b147-e5e5bba42e51#axzz3yFslhoad>
- Davis, E. (2016). *Is "Purpose" just another word for our workplace?* <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/is-purpose-just-another-buzzword-for-our-workplace>
- EY Beacon Institute, 2016. *The state of the debate on purpose in business.* Available online at [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/\\$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf)
- Mattu, R. 2015, *Apple's clarity of purpose and communication skills keep it top.* *Financial Times [London (UK)]* 27 May: 3.
- Serafeim, G. and C. Gartenberg 2016. *The Type of Purpose that Makes Companies More Profitable.* *Harvard Business Review.* <https://hbr.org/2016/10/the-type-of-purpose-that-makes-companies-more-profitable>

Prepare to Engage

Engaging stakeholders demands much more from organizations than merely telling them what the organization is doing. Engagement needs mutuality and dialogue.



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

One sure way to build reputation is to cultivate relationships with stakeholders by getting to know and understand their concerns and expectations. This is known as engaging.

From an organizational perspective, engaging means involving stakeholders in a positive way in organizational activities. The ISO 26000 principles for social responsibility define stakeholder engagement as "all those activities undertaken by organizations to create opportunities for dialogue between an organization and one or more of its stakeholders with the aim of providing an informed basis for the organization's decisions."

BENEFITS OF ENGAGING

The benefits of engaging include organizational and individual learning, culture adaptation, and most importantly improved organizational performance. This is because engagement promotes taking stakeholder perspectives into strategic planning and helps decision-makers understand more clearly how their decisions affect value creation (or not) for all interest groups.

Engaging stakeholders is difficult and it demands much more from organizations than merely telling them what the organization is doing.

Engagement implies a two-way relation-

ship, one grounded in mutuality, where two parties "experience real or symbolic shared commonalities of visions, goals, sentiments, or characteristics, including shared acceptance of differences that validate the person's world-view". The payoff for mutuality are stakeholders' trust in and satisfaction with the relationship between themselves and the organization.

MUTUALITY DEMANDS DIALOGUE

The purpose of engagement is to build mutually beneficial relationships between the firm and its stakeholders. This occurs through dialogue.

In a true dialogue, organizations engage with stakeholders and publics to make things happen, to help make better decisions, to keep citizens informed, and to strengthen organizations and society. This is why researchers like Taylor and Kent propose positioning engagement within dialogue theory.

A "dialogic engagement" enables interaction between organizations and stakeholders as it promotes understanding, goodwill and what might be described as coorientation, a shared view of reality. It presents a unique opportunity for the possibility of stakeholders to influence the organization as much as the organization influences the stakeholder.

The public relations view of engagement requires that organizations:

1. Interact with stakeholders only after sufficient research is done to adequately understand an issue, key stakeholders, and cultural variables.
2. Demonstrate positive regard for stakeholders' input, experience and needs.
3. Interact for relational purposes (long-term) and not just to solve or deal with immediate problems or issues.
4. Interact with stakeholders to get their advice and counsel on issues of mutual concern.
5. Interact in a way that contributes to society where organizations and stakeholders are aware of their mutual dependencies and act together for the greater good.

DIALOGUE IS HARD

Achieving mutuality through dialogue is difficult but is necessary if organizations are to engage their stakeholders, many of whom may be hostile to the organization.

However, people either have a tendency to take control by asserting their own viewpoint and not asking others about theirs, or they give up control where they give in because they think the other person is wrong and is not worth engaging with further.

In both cases the outcome is that we believe we are right and the other person is wrong. This leads to, among other things, miscommunication and little commitment.

THE SPIRIT OF DIALOGUE

Communication practitioners can help their organizations understand that engaging with stakeholders means having the communication skills needed to practice dialogue and to achieve mutuality. Key among these are reflection, inquiry and advocacy.

- Reflection is an internally focused skill where agents are more aware of their own thinking and reasoning processes.
- Inquiry engages the two parties in a communication process in a joint learning process. Here the objective is to understand the thinking and reasoning processes of the other. Advocacy is the process of communicating one's own thinking and reasoning in a manner that makes them visible for others. From an organizational learning perspective, the advocacy role is perhaps more in the spirit of dialogue because the communicating parties want to learn from each other and each recognizes that the other party has valid interests that must be respected.

These skills can be learned, and the investment is worth it. Organizations that practice

mutuality or have the concept of mutuality as their over-riding operating principle are more likely to relate better with their stakeholders and thus are more likely to achieve engagement by those same stakeholders.

REFERENCES:

- Argyris, C. and D.A. Schön. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L. and M. Bouwsema (1993). *An Emerging Theory of Human Relatedness*, *Journal of Nursing Scholarship*, 25, 4, 291-96.
- ISO. (2010). *Guidance on social responsibility*. *International Standard ISO/DIS 26000*. Geneva: International Organisation for Standardisation.
- Taylor, M. & M. L. Kent (2014) *Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts*, *Journal of Public Relations Research*, 26:5, 384-398, DOI:10.1080/1062726X.2014.956106



Slipp EKSPERTENE løs

Den beste måten å markedsføre kunnskap på, er å la medarbeiderne (be)visе hva de kan i sosiale medier.



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

Tenk deg at du er adm. direktør eller kommunikasjonsdirektør i en kunnskapsbedrift. Du oppdager at en av bedriftens eksperter har opprettet sin egen fagblogg utenfor bedriftens nettsider der hun jevnlig skriver om temaer hun er opptatt av gjennom jobben sin.

Bloggen, som bærer navnet til eksperten, har på kort tid fått mange lesere. Hun har gjennom bloggen og øvrig deltagelse i sosiale medier etablert seg som en ledende autoritet på sitt fagfelt. Hun er selv blitt en sterk merkevare. På bloggen skriver hun også hvor hun jobber.

Hvilke problemstillinger reiser dette fra bedriftens ståsted? Ser du noen grunn til å iverksette tiltak? I så fall, hvordan vil du håndtere situasjonen til beste for virksomheten?

Dette er en oppgave jeg har gitt ledere og kommunikasjonsjefer i ulike kunnskapsvirksomheter, både i næringslivet og i offentlig sektor.

HVA OM HUN TABBER SEG UT?

Mange har veldig lett for å gripe fatt i mulige negative effekter av fagekspertens initiativ. Hva om hun skulle skrive noe som kan slå tilbake på selskapet hun jobber for, og dermed skade virksomhetens omdømme?

Det er bedre å håndtere eventuelle blemmer når de oppstår, enn å ha som utgangspunkt at alle tabber seg ut. Forbausende ofte går det faktisk bra.

Selv om ledere og kommunikasjonsrådgivere gjerne ser at bedriftens eksperter deltar i samfunnsdebatten, er det likevel mange som føler behov for å ha kontroll over det som kommuniseres.

ØNSKER SEG KONTROLL

I praksis betyr det at når ekspertene skriver kronikker og debattinnlegg, skjer det ofte i samarbeid med bedriftens kommunikasjonsavdelinger. Blogging skjer gjerne via bedriftens egne nettsider slik at bedriften på forhånd kan godkjenne budskapet.



Andre bekymrer seg over at fag-eksperten med egen blogg blir synlig for konkurrentene, som kanskje får henne til å skifte arbeidsgiver. Eller at hun kan tenkes å bruke bloggen som plattform for å starte for seg selv. Svaret på slike bekymringer er å sørge for at hun har det så bra der hun er at hun ikke kan tenke seg å skifte beite.

Så er det noen som kommer til å tenke på at det kanskje kan være positivt for kunnskapsbedriften at eksperten viser ansikt og deler sin kunnskap i sosiale medier.

SNAKKER DU HELST MED ET ANSIKT ELLER MED EN LOGO?

Folk bruker stadig mer tid i sosiale medier på bekostning av noen av de tradisjonelle mediene. Det gjelder også kundene dine. Sosiale medier har gitt oss en teknologi som gjør det mulig å få til dialog med kunder og andre interessenter.

Kunnskapsbedriftenes fremste kapital er ansatte som er eksperter på sine områder. Den beste måten å markedsføre kunnskap

på, er å la medarbeiderne (be)visе det i sosiale medier. Det er langt mer effektivt enn å fortelle om bedriftens kompetanse gjennom annonser, nettsider og annen tradisjonell markedsføring.

Folk vil heller snakke med ansikter enn med logoer i sosiale medier. Når fagekspertene deler kunnskap i sosiale medier, gir det samtidig innhold som bedriftene kan bruke på sine nettsider. Dermed kan kunnskapsbedriften være til stede på nett både med logo og ansikter.

Hvis ekspertene jevnlig deler kunnskap i sosiale medier, for eksempel på en fagblogg, og samtidig deler blogg-innleggene på Twitter og LinkedIn, er dette sider som kommer høyt opp i søkeresultatene. Det øker sannsynligheten for at kundene finner frem til nettopp ditt firma og dine eksperter når de skal løse oppgaver.

GULLSTANDARDEN PÅ NETT

Det er i dag relativt få eksperter og forskere som har egne fagblogger. Det betyr at det

fortsatt er gode muligheter til å erobre en kunnskapsposisjon på nettet som det er vanskelig for andre å utfordre.

Gullstandarden på nettet er det gode innhold - innhold som er nytt, nyttig, relevant og interessant for dine viktigste målgrupper.

Her er tre råd til ledere i kunnskapsbedrifter:

- 1. Ta sjansen på å utvikle bedriftens fageksperter til kunnskapsstjerner.
- 2. Utfordre og motiver fagekspertene til å dele kunnskap i sosiale medier.
- Gi ekspertene nødvendig starthjelp slik at de kommer raskere i gang.

REFERANSER:

- Farbrot, Audun (2015): *Sosiale medier for forskere, kommunikasjonsrådgivere og fageksperter*. Cappelen Damm Akademisk.
- Artikkelen er først publisert som kommentartikkel i Kapital nr. 12-2016.

Hvordan gi tilbakemeldinger?

Det er ikke nok å gi konstruktive tilbakemeldinger. Skal de ha effekt, må timingen oppleves som god.



Professor Bård Kuvaas
E-post: bard.kuvaas@bi.no

For mer enn tyve år siden konkluderte professor Edward Lawler at den form for prestasjonsledelse de fleste selskaper bedrev, i beste fall har lite for seg.

«*The problem - and it is well documented - is that most performance appraisal systems do not motivate individuals nor guide their development effectively.*» Edward Lawler (1994).

Først nå kunngjør mange multinasjonale selskaper at de har gjort radikale endringer i eller fjernet sine årlige eller halvårslige prestasjonssamtaler, for eksempel Microsoft, Adobe, Motorola, Expedia, Kelley Services, 3M og General Electric, for å nevne noen.

KUTTER UT ÅRLIGE PRESTASJONS-SAMTALER

Selskapene oppgir flere årsaker til dette, blant annet for mye oppmerksomhet på evaluering av historiske prestasjoner, at individuelle evalueringer fører til intern konkurranse i stedet for samarbeid og innovasjon og tidsbruken forbundet med slike evalueringer.

For å illustrere hvor mye tid som kan gå med til evalueringer har konsultentselskapet Deloitte estimert at det brukte omkring to millioner timer årlig på evalueringer av sine cirka 65.000 medarbeidere.

Den viktigste årsaken synes derimot å være erkjennelsen av at slike tilbakemeldinger ikke er egnet til å fremme prestasjoner. Derfor ønsker stadig flere selskaper å legge til rette for at lederne gir sine medarbeidere tilbakemeldinger som er konstruktive og godt timet. Med unntak av noe eksperimentforskning har et slikt ønske relativt god støtte i forskningen.

Det vi derimot har mindre kunnskap om, er forholdet mellom konstruktive og godt timede tilbakemeldinger. Er konstruktivitet viktigere enn timing, eller er det motsatt?

HVILKE TILBAKEMELDINGER VIRKER?

Hva med samspillseffekter – hjelper det å gi godt timede tilbakemeldinger dersom de ikke er konstruktive? Og har det noen hen-

sikt å konstruktive tilbakemeldinger dersom timingen er dårlig?

Vi har nylig fått antatt en artikkel (se referanse nedenfor) basert på en undersøkelse av medarbeideres opplevelse av timing og konstruktivitet på uformelle tilbakemeldinger fra nærmeste leder og ledervurderte arbeidsprestasjoner.

Konstruktive tilbakemeldinger er tilbakemeldinger som oppleves som:

- «styrkebaserte» (som omhandler positiv adferd og resultater som stammer fra medarbeiderens kunnskap og ferdigheter)
- oppgaverelaterte (i motsetning til personorienterte),
- spesifikke og lette å forstå og
- akseptable og nøyaktige.

Timing refererer til hvor hyppig og tett opp til oppgaveutførelsen tilbakemeldingene oppleves.

Vi fant ingen sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av timing og ar-

beidsprestasjoner, men jo mer konstruktive tilbakemeldingene ble opplevd, dess bedre arbeidsprestasjoner.

KONSTRUKTIV TILBAKEMELDING IKKE NOK – TIMING TELLER OGSÅ

Når vi foretok mer avanserte analyser av samspillseffekter, fant vi imidlertid at heller ikke konstruktive tilbakemeldinger i seg selv er tilstrekkelig.

Det var kun en positiv sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av konstruktive tilbakemeldinger og ledervurderte arbeidsprestasjoner når timingen ble opplevd som god.

Det hjelper altså ikke å gi konstruktive tilbakemeldinger dersom medarbeideren opplever at tilbakemeldingene kommer sjeldent og/eller for lenge etter at selve oppgavene tilbakemeldingene omhandler, er utført.

Dersom tilbakemeldingene er lite konstruktive, er det derimot bedre om de kommer en gang i året eller to.

Hvis du som leder gir vage, personrettede tilbakemeldinger som i hovedsak omhandler svakheter og feil, kan du med god samvittighet avgrense tilbakemeldingene til den årlige medarbeider- eller prestasjonssamtalen.

REFERANSER:

Kuvaas, Bård, Robert Buch og Anders Dysvik: *Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential. Akseptert for publisering i Human Resource Management.* Denne formidlingsartikkelen er tidligere publisert som kommentarartikkel om ledelse i *Dagens Næringsliv* 21. mars 2016 med overskriften «Klar tale – i tide».



TRUMP Media

Donald Trump, a businessman turned reality television star turned presidential candidate who is now president-elect, was uniquely positioned to benefit from the modern media landscape.



Professor Stephen J. Farnsworth
E-mail: forskning@bi.no



For decades, US mass media coverage of presidential elections has focused on the trivial: the breathless horse-race reporting of the latest opinion polls at the expense of policy-oriented stories that would give voters a sense of what the candidates would do as president.

A new Harvard University study of the news coverage of the 2016 nomination campaign demonstrated that this long-term problem actually worsened this year: 89 percent of the campaign news focused on the horse-race, with only 11 percent focusing on more substantive concerns. Before the 2016 election, horse-race coverage had outpaced policy-oriented news by only a two-to-one margin.

LACK OF POLICY-ORIENTED NEWS
The lack of policy-oriented news shortchanges citizens who need more information about the candidates' positions on key issues like taxes, health care, energy, climate change and international relations with key allies and threatening potential adversaries.

While citizens can go online for policy research, few spend much time doing so. What's more, studies of social media outlets and peer-to-peer communication by the Pew Research Center has found many of these news outlets are not consistently better when it comes to providing policy-oriented discourse. Indeed, they are often worse.

PROMOTED FAKE STORIES
In the wake of the 2016 presidential election, Facebook has come under increasing scrutiny for its news curation: over the past several months its news feed promoted fake stories attacking Hillary Clinton and promoting Donald Trump, including claims that Pope Francis had endorsed the Republican nominee.

The falsehoods generated more reader attention than genuine news stories, according to a new BuzzFeed study of Facebook's news feed. After the election, Facebook and Google vowed they would crack down on the fake news that undermined the already problematic media discourse in the US during the 2016 campaign.

THE MODERN MEDIA LANDSCAPE
Trump, a businessman turned reality television star turned presidential candidate who is now president-elect, was uniquely positioned to benefit from the modern media landscape.

Above all, Trump had exceptional instincts for connecting with the public's anger regarding politics as usual and an uncanny ability to convert citizen frustrations into votes for his campaign. The less the media reported on issues, the less Trump had to talk about issues.

AN IDEAL SOUNDBITE
The theme "make America great again" was an ideal sound bite, for example. Those four words were a short, powerful command, one readily available for repetition, particularly on the brim of those ubiquitous red campaign hats.

In addition, the vague motto allowed Trump to channel public anger without having to make specific promises that might anger some would-be supporters favoring other ways to make America "great again."

TRUMP WAS RATINGS GOLD FOR THE MASS MEDIA

Trump's ability to turn the chaos in the media environment to his advantage is another notable development of this year's campaign news environment. The mass media enabled Trump's rise in a variety of ways; he was ratings gold for the financially struggling news sector.

During the primaries, Trump vanquished more than a dozen Republican rivals – many of them with experience as senators or governors -- thanks largely to his compelling message and exceptional public stage presence.

Fox News, a conservative media outlet that routinely provided Trump with extensive and positive coverage, also helped the first-time candidate beat far more experienced, and far more policy savvy, Republican rivals.

Other media outlets also helped build up the ratings bonanza that was Donald Trump. CNN hired a top Trump campaign veteran to offer pro-Trump interpretations on the news

to help boost its ratings.

NBC News, which aired Trump's signature television program, "The Apprentice," hosted a foreign policy debate that focused more on Hillary Clinton's emails than Trump's inconsistent commentary on foreign policy matters. During the campaign, NBC also provided Trump a guest-hosting gig on Saturday Night Live and interview segments on The Tonight Show, venues that raised his public profile but did little to raise awareness of his policy preferences.

CORPORATE CONCERNS AHEAD OF NEWS

The way NBC handled a potential blockbuster story – the NBC tape where Donald Trump bragged about groping women – demonstrated that the company thought about corporate concerns ahead of news. The company held one of the most critical stories about Trump that emerged during the campaign for several days, frustrating a whistle-blower inside NBC who leaked the tape to the Washington Post.

Not all media disappointed. Some newspapers, most notably the New York Times and the Post, did a far better job than television news in investigating Trump's investments, the activities of his charitable foundation and the consequences inherent in some of policy discourse.

But far more Americans get their news from television and social media than from print journalism. The quality reporting was the exception in the horse-race and reality-television dominated campaign discourse of 2016.

ABOUT THE AUTHOR:
Stephen J. Farnsworth is professor of political science at the University of Mary Washington in Fredericksburg, Virginia. He is also the director of the University's Center for Leadership and Media Studies and the author or co-author of five books on the US presidency, the mass media and public opinion. This column is derived from his lecture at BI Oslo earlier this semester.
Link to homepage: <http://stephenfarnsworth.net/>

Feltrapport fra TRUMPLAND



Senior kommunikasjonsrådgiver
Guro Svenkerud Fresvik,
Epost: guro.s.fresvik@bi.no



Foto: Tor Dagfinn Dommenes

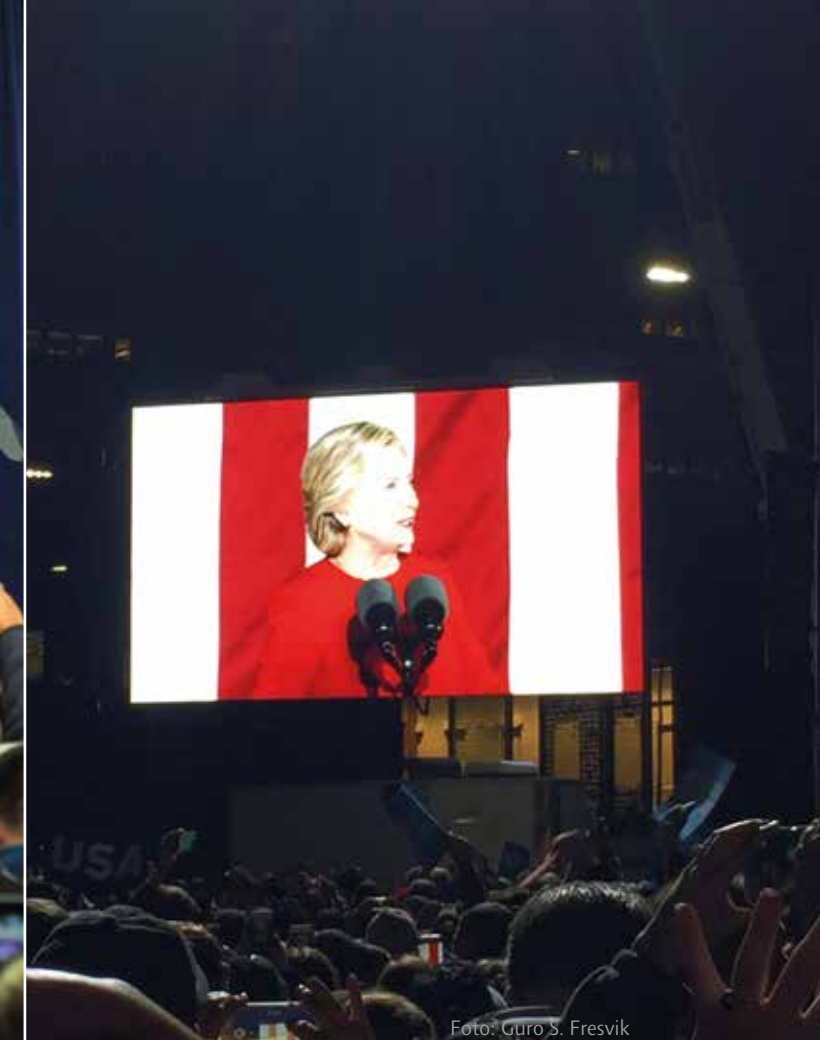


Foto: Guro S. Fresvik

Nylig fikk jeg oppleve valgkampen mellom Donald Trump og Hillary Clinton utspille seg på nært hold.

STEVNEMØTE MED DONALD TRUMP I LEESBURG

Midt ute i det store ingenting i rurale Virginia står tusenvis av mennesker i kø. Det er stummende mørkt. Det er mye kaldere enn jeg hadde håpet. Her skal vi stå i flere timer og vente. Når du kommer nærme nok, ser du et forfallent skilt med påskriften «No Trespassing!». Velkommen til Loudoun Fairgrounds.

Noen timer etter at åtti nordmenn fra Washingtonseminaret, et årlig seminar om politisk kommunikasjon i USA, ramlet ut av turbussen er vi inne i det som best kan beskrives som en pimpet ridehall. Vi er på Donald Trump-rally. Det er «The Donald» vi venter på. Her samles den harde kjernen to dager før valget for å få fornyet pepp og energi. Sammen utgjør vi «a basket of deplorables», en gjeng elendige tapere.

Det dumme man kan gjøre i en valgkamp er å fornærme velgerne. Med «taper»-kommentaren plumpet Hillary rett uti. Hun lyktes i å skape sterkt samhold i fiendens leir. Påskriften på t-skjorten jeg kjøpte i køen forteller historien: «Deplorables United for Trump 2016».

En stund etter midnatt ankommer hovedpersonen.

Trump sin stil fungerer samlende på grunnfjellet. Massene jubler. Dette er ikke «elendige tapere», det er vanlige, anstendige amerikanere. De føler seg forbigått, forlatt og forfordelt. Trump lykkes i å sette ord på hvem som har skylda. Det spiller liten rolle om løsningen som tilbys har rot i virkeligheten eller ikke, ei heller i hvilken grad den presenteres som en sammenhengende setning. Det viktige er at det så uttrykkelig formidles en ambisjon. Ting skal bli bedre. Det gir håp. Det gir stemmer.

Retorikken som anvendes, graver en enda dypere kløft mellom folk. Donald preker sine kjente fraser, og får umiddelbar respons fra publikum; «Lock her up! Lock her up!». Hillary hører hjemme i fengsel, ikke i det hvite hus. Innimellom buer de ut pressekorpsen, elitens tilstedeværende representanter står på et podium midt i salen. En av entusiastene tar sats og sender en spyttklyse i retning CNN.

PÅ FEST MED HILLARY CLINTON I PHILADELPHIA

Altfor få timer senere står vi på et fortau i Philadelphia. Køen for å komme inn på Hillary Clinton-rally strekker seg flere kilometer gjennom byens gater. Det er ingen tvil – her blir det fest! Dette er en arena og en logistikk av et helt annet kaliber enn kvelden i forveien. Etter mange timers innsats i vertikal tilstand, er vi inne i første pulje. Jeg har en lyskaster midt i fjeset, og hvis jeg strekker meg kan jeg akkurat se bakhodet på Bruce Springsteen. Scenen det skal tales fra vender en helt annen vei. Jeg får en umiskjennelig følelse av å være redusert til staffasje. Jeg er her for å se bra ut på tv. Hvem skulle trodd!

Opptakten er fantastisk. Stemningsskapende videoklipp ruller over storskjermen. Hitlåter og superstjerner tyter ut på løpende bånd. Rekken av talere mangler sidestykke i historien; Chelsea Clinton, Bill Clinton, Michelle Obama og Mr. President himself skaper en utrolig stemning.

Så kommer Hillary på scenen. Hun har karisma som et kneippbrød, men sier alle de riktige tingene. Hun er resonnerende i stilen og

fremfører solide argumenter for hvorfor hun er det fornuftige valget. 35000 mennesker får bekreftelsen de trenger, og motivasjon til å gjøre en siste innsats i innspurten.

Da vi gikk derifra var jeg helt sikker på at dette skulle gå Hillarys vei. På valgkvelden dagen etter var jeg den siste som ville akseptere at utfallet ble et annet.

LÆRDOM FOR OSS SOM JOBBER MED KOMMUNIKASJON

Valgkampen i USA er mediastyrte på en annen måte enn her hjemme. Vi kan argumentere for at den største kjendisen vant valget. En mann som ble glorifisert gjennom flere sesonger av «The Apprentice», og som har ligget i åpen strid med samtlige medier siden valgkampens første dag. En superkjendis skapt av media, hatet av media og elsket av media.

Et fungerende demokrati består av aktive og informerte deltakere. Dette fordrer et minimum av kunnskapsnivå og en kritisk sans som gjør folk i stand til å skille mellom det som er sant og det som ikke er sant. USA er et land hvor utdanning har blitt mer og mer

utilgjengelig, mens mediene formidler det som er populært og klikkvinnende fremfor det som er viktig.

Det påligger alle som anser kommunikasjon som sitt fag å ta dette på alvor. Vi jobber strategisk med historiefortelling, har som mål å bygge profiler, og vil gjerne eie fortellingene om våre egne nyheter.

I all denne iveren etter å styre publikums oppfatning av våre organisasjoner, må vi aldri glemme at det vi formidler først og fremst må ha én kvalitet. Det må være sant.

PASSION for the People

Norwegian municipalities need to develop enthusiasm and identification to connect with citizens on their websites. Six tips to succeed.



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

Norwegian municipalities will experience significant identity change imposed by the anticipated reform of municipal government. What can they learn from pathos rhetoric?

Pathos stands for emotions in classical rhetoric (Aristotle 1991). Appeals to emotions play a vital part in persuasion, in everyday discourse (Smith & Hyde 1991) and in organizational rhetoric (Hoffman & Ford 2010).

Today, communication professionals practice what every rhetorician has always known: a message meant to move, engage and commit must appeal to people's emotions, in particular in times of crises and change (Svennevig & Isaksson 2014).

PATHOS AND FRIENDSHIP APPEALS

Friendship, one of Aristotle's positive emotions, captures the idea of long-term commitment to "good and bad days", to mutuality and loyalty.

Aristotle's three kinds of friendship (Pangle 2008), utility, pleasure, and goodness,

can show us how the use of emotions may foster identification and connectedness in municipality website rhetoric.

Comparing the text and visuals of 20 Norwegian and 20 Danish municipal websites (Denmark underwent a municipal reform in 2006/2007) reveals some interesting differences.

APPEALS TO UTILITY

The Danish municipalities show an overwhelmingly more citizen friendly rhetoric, both for texts and visuals, than their Norwegian neighbours. They also emphasize different friendship values: the Danes primarily use utility appeals, usually as a relationship booster.

In prime examples of Danish utility appeals, the local citizen is met with a multitude of possible everyday needs with succeeding instructions: "Now, what if ... your hedge needs trimming, your child is ready for nursery, you want to tell about a road, you need a new health insurance card ...".

APPEALS TO PLEASURE

Whereas Norwegian municipalities undercommunicate utility, they primarily profile themselves with appeals to pleasure, practically all of them through visuals showing happy people, individuals and groups, children and senior citizens, most of the time engaged in outdoor activities.

Danish municipalities, too, attach great value to pleasure, yet, demonstrate more thematic diversity than the Norwegian ones, such as cultural events, exercise, the outdoor, but also local business and various professions. Unlike the Norwegian, the Danish visuals are often enhanced with a supplementary text. The link between pleasure and nature is nearly absent on the Danish websites.

APPEALS TO GOODNESS

Appeals to goodness, the second most common friendship appeal in the Norwegian data, but the least common in the Danish data, usually come in words and texts attributing compassion, self-sacrifice, and benevolence.

Whether the use of goodness appeals is a deliberate strategic choice, is hard to say. Yet, some of the overly "friendly" examples seem to indicate that this might be the case: "Become a foster or relief family. If, out of the desire of your heart, you want to make a difference for a child?" (DK). The fact that the goodness appeal has the same prime function in both sets of data, to build citizen relationships, also seems to support its deliberate strategic use.

FRIENDSHIP AS STRATEGY

If Norwegian municipalities want to connect with their citizens, they need to adapt their texts more strategically to friendly citizen-oriented rhetoric to allow identification to take place. To do this, they should:

- Demonstrate substantially more text content, and more coherent and longer texts
- Balance carefully utility appeals against appeals to pleasure and goodness
- Use utility appeals dialogically by inviting citizens to take on the role of providers instead of consumers of services
- Address entire publics with frequent use of the inclusive pronoun "we"

- Use dialogue succeeding you-questions to stay close to the individual citizen
- Supplement words with citizens' interpretation of visuals

REFERENCES

- Aristotle. 1991. *The Art of Rhetoric* (H.C. Lawson-Tancred, Trans. with Introduction and Notes). London: Penguin Books.
- Hoffman, Mary F. og Debra J. Ford. 2010. *Organizational Rhetoric: Situations and Strategies*. London: Sage.
- Pangle, Lorraine, S. 2008/2003. *Aristotle and the Philosophy of Friendship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Smith, Craig, R. & Michael J. Hyde. 1991. "Rethinking the "public". The role of emotion in being-with-others". *Quarterly Journal of Speech*, 77(4), 446-466.
- Svennevig, Jan & Maria, Isaksson. 2014. "Språk, retorikk og ledelse". In Brønn, Peggy, S. & Jan Ketil, Arnulf (eds.) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Oslo: Fagbokforlaget, 177-197.



A MATCH made in Heaven?

With more than 10 billion matches made so far, Tinder has been viewed as revolutionising the online dating market. Can it be used for PR and marketing?



Assistant Professor Christoph Lutz
and Research Assistant Gemma Elisabeth Marjorie Newlands
E-mail: christoph.lutz@bi.no



Ever since the emergence of online dating in the mid-1990s, users have seized upon new opportunities to meet a partner through the power of the internet, tracking down that elusive 'perfect match' through personality tests and algorithms.

Newer developments in the form of location-based real-time dating apps such as Tinder or Grindr, rely on the varied affordances of mobile media. There is far less investment needed in curating an online dating profile as Tinder links to the user's own pre-existing social profiles. Now, with a simple 'swipe', users can at any point, anywhere, create a potential match....and possibly a potential date.

TALKING SO MUCH, SAYING SO LITTLE

Tinder has become a bit of a cultural phenomenon. There are think pieces, amusing stories and documentaries out almost weekly talking about Tinder.

However, the intense media focus on Tinder has tended towards the extremes, concentrating on Tinder's gamification of da-

ting and how it is destructive to establishing long-term relationships. An example of this is the famous Vanity Fair article from 2015, entitled 'Tinder and the Dawn of the Dating Apocalypse'.

Other recent media stories are similarly negative. They bring up Tinder as a reason for a rise in sexually-transmitted diseases, describe a Tinder death case in Australia, and show how Tinder users in Russia preferred Donald Trump over Hillary Clinton.

There is a clear lack of any empirical evidence on this topic. Looking at previous findings about 'old-school' dating sites, like Match.com, it is evident that users were engaging with these sites to form relationships.

However, it was also clear that users were presenting themselves in an idealised fashion through carefully selected, sometimes even deceptively better looking, pictures. There was a certain amount of 'staging' going on.

The question is if the same 'staging' was happening on Tinder and what factors would shape the choice between authentic or de-

ceptive self-presentation. To answer this question, 497 American Tinder users were asked about their self-presentation using factors such as gender, education, self-esteem, loneliness and narcissism.

IS THIS REALLY YOU?

The results show that the majority of Tinder users presented themselves 'authentically'. However, a substantial number of users are actively deceptive, either to impress their target or to compare favorably against other users/competitors.

Perhaps unsurprisingly, users with a high level of self-esteem are more likely to present themselves authentically, for example by providing an accurate photo.

Users with a low level of self-esteem and those using the app for self-validation were accordingly more likely to present themselves deceptively, i.e. provide a heavily filtered photo or include false information.

Furthermore, users who were higher educated or who identified as homosexual, were more likely to be deceptive on Tinder.

SEEKING....WHAT EXACTLY?

An important aspect of Tinder users' self-presentation is the varied motivations for using the app and the motivations behind authentic/deceptive presentations.

Six identified motivations are: 'hooking up', friendship-making, relationship-seeking, meeting new people while travelling, entertainment, and self-validation.

Some insights include:

- Entertainment is the most pronounced motive, followed by relationship-seeking and meeting new people while traveling. 'Hooking up' is only the fourth most pronounced motive.
- Men use Tinder for 'hooking up' more than women. However, men also use it more for relationship-seeking than women.
- Women use Tinder more for purposes of self-validation and friendship-seeking than men.
- Lonely users use Tinder more for entertainment and to meet new people when they are travelling.
- Younger users and narcissists are the most likely users to use Tinder for self-validation.
- Users with higher self-esteem use Tinder

more for "hooking up", for relationships, for entertainment and when they are travelling

IMPLICATIONS FOR BUSINESS

A central take-away from research on Tinder is that the divide between what the media is saying about Tinder and the reality of Tinder's users is large.

As Tinder becomes an increasing focus for business and marketing, developing a clear understanding of use motives and user intentions is essential. Recent examples show how companies and non-governmental organizations use Tinder to reach new audiences and engage them creatively.

In 2015, clever marketing helped promote the movie 'Ex Machina'. During the South by Southwest (SXSW) festival, the marketing team had created a fake Tinder profile of the movie's main protagonist. Users who swiped right on this profile were then engaged in conversations about the movie and re-directed to the official Instagram page.

By contrast, the US fashion company Gap

had to shut down their Tinder campaign because it violated the app's terms and services. Gap, as opposed to successful examples such as the Immigrant Council in Ireland's clever campaign against sex trafficking, had not asked Tinder's permission.

Despite Tinder's openness towards native advertising, we lack empirical evidence about the app's potential for PR and marketing. Many users might feel manipulated and uneasy with the thought of targeted advertising on a platform where they are looking for love, entertainment, casual sex, or friendship.

Data driven surveys can help enlighten the future of this form of interpersonal communication, including its value for PR and marketing.

REFERENCE:

Ranzini, G. & Lutz, C. (2016), *Love at first swipe? Explaining Tinder self-presentation and motives*, *Mobile Media and Communication*. The paper was presented at the International Communication Association 2016 in Fukuoka, Japan.

Ryddesjau i kommunikasjonsbransjen

Det er på høy tid kommunikasjonsbransjen lufter ut og rydder opp i bruken av både begreper og stillingstitler. Det vil kunne styrke bransjens omdømme.



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



Språkforskeren Roman Jakobson (1956, 1980) har bidratt til å synliggjøre språkets, og kommunikasjonens funksjoner. Språket har instrumentelle funksjoner i tillegg til sosiale funksjoner, det kan for eksempel brukes til å utveksle informasjon mellom aktører.

Språklig presisjon legger til rette for god kommunikasjon. Som forsker og foreleser, en litt utenforstående aktør til selve kommunikasjonsbransjen, funderer jeg over spørsmål om den. Jeg inviterer deg til å hjelpe meg med å reflektere over det jeg lurar på.

TILBAKETRUKKET ROLLE

Strategisk kommunikasjonsrådgivning er i utgangspunktet et gratis produkt som er blitt kommersialisert.

Det opptrer to aktører på avsendersiden: en oppdragsgiver, klient, som søker råd, og en tilsynelatende kompetent rådgiver som kan utvikle slike råd til et kommersielt produkt. Sluttbrukerne, målgruppene, forholder seg utelukkende til klienten.

Kommunikasjonsrådgiverens rolle er som regel tilbaketrunket. Så hvem er avsender? I både juridisk og kommunikativ forstand er klienten avsender, selv om alt utviklingsar-

beid er blitt satt ut til eksterne tjenesteleverandører, kanskje også uten at klienten har lagt seg særlig opp i detaljer.

Kunder bør stille kritiske spørsmål når de bestiller byråttjenester. Hva kan kommunikasjon gjøre for min organisasjon? Er resultatforventningene realistiske? Har vi tilstrekkelig kompetanse til å bestille kommunikasjonsråd?

MAKTBALANSEN MELLOM KLIENT OG RÅDGIVER

Det ligger i sakens natur at klient og rådgiver ikke er likeverdige. Klienten kjøper kompetanse som ikke finnes i egen organisasjon, og har samtidig økonomisk overtak på rådgiveren.

Det kan være en intellektuell eller faglig ubalanse (asymmetri) mellom partene, en ubalanse som kan forsterkes av semantiske problemer eller kulturell ulikhet. Noen klienter søker en politisk, sosial eller symbolsk bekræftelse som han tror at en gitt rådgiver kan skaffe. Rådgivers etos, tenkte eller faktiske troverdighet, er vanskelig å skille fra rådene, altså det generiske produktet «strategisk kommunikasjon».

Det er mange grunner til at klienter bør

drøfte nivålikhet- eller ulikhet mellom egen organisasjon og en tjenesteleverandør. Byråttjenester kan være svært kostbare. Det er ingen grunn til at klienter skal stå med lua i hånda og føle seg underlegen.

RAMMER OG SITUASJONER

Kommunikasjonsbransjen diskuterer ofte rammer for kommunikasjon.

I et klassisk-retorisk perspektiv bruker vi begrepet «kairos» om det flyktige øyeblikket som er mest opportunt for kommunikasjon, som i en debatt. Slike øyeblikk er viktige i medierådgivning, men vanligvis for kortsiktige til å kunne være mer enn taktiske.

Andre begreper er «kontekst», sammenhengen som ligger omkring og begrunner behovet for kommunikasjon.

I samfunnsdebatt bruker noen akademikere «diskurs», myntet av den franske filosofen Foucault (1972) som betegnelse på det språklig-kommunikative materialet til et gitt felt. «Diskurs» kan videre representere et utvidet perspektiv, der diskursens eksistensberettigelse er knyttet til en kontrastdiskurs, som «vekstdiskurs» mot «vernediskurs».

Andre, som professor Anders Johansen ved

Universitetet i Bergen, mener at «diskurs» er et jålete og overflødig begrep som skaper avstand mellom kommunikasjonsaktører: «Føler jeg meg riktig slapp en dag, bruker jeg begrepet diskurs» (2009).

Klargjør slik begrepsbruk praksis? Har vi egnede begreper i det norske språket?

PROFESJON, ELLER BARE ET YRKE?

«Profesjon» betegnet opprinnelig utøvelse av fag i de klassiske universitetsdisiplinene teologi, medisin og jus, ved siden av offiserskorpset. Senere har vi fått profesjonsstudier, som gir samfunnet psykologer, sykepleiere og ingeniør. Foruten formell utdanning, må de få autorisasjon fra fagfeller eller offentlig myndighet.

Et annet kjennetegn ved en profesjon, er at den holder seg til et anerkjent og felles etisk regelverk for den profesjonen, som journalister og Vær Varsom-plakaten, og håndverkere i middelalderens laugssystem. I Norge har vi mange ikke-beskyttede titler. «Arkitekt» betegner en lang rekke yrker, både erfaringsbaserte og akademiske. Journalister og lærere har heller ikke beskyttede titler.

INFLASJON AV STILLINGSTITLER

Kommunikasjonsrådgivere titulere seg ulikt,

uten at titlene sier så mye om produktkvalitet eller omfang, verken på bransje- eller på byrånivå: rådgiver, konsulent, eller anglisimer som management consultant, associate og director hører til vanlige bransjetitler.

Adjektiviske prefiks som «junior» og «senior» understreker bransjens hierarkiske struktur. En potensiell klient vil kanskje vite om det er forskjell mellom en «konsulent» og en «rådgiver»?

En slik tittelinflasjon og -uklarhet, kan bidra til å forsterke og sementere asymmetrien mellom byrå og klient, og mellom kommunikasjonsbransjen og det omliggende samfunn.

Økonomiprofessor Mats Alvesson ved Lunds universitet skrev om grandiositet og tittelinflasjon i sin «Tomhetens triumf» (2006). Finnes det noen igjen på gulvet i samfunn er alle er visepresidenter, direktører og senior associates?

EPILOG: BRANSJEFORENING UTEN BRANSJE?

For tiden er tretten kommunikasjonsbyråer medlem av bransjeforeningen KOMM, som ligger under Abelia/NHO-paraplyen. Åtte av de tretten er sertifisert av DNV GL.

Brønnøysundregistrene viser samtidig 24.479 selskaper som leverer «konsulenttjenester». Av dem leverer 831 «kommunikasjonstjenester», 452 «strategisk rådgivning» og 419 «informasjonstjenester».

Kan det være at bransjen er utsatt for Ver fremdung, en egenfremmedgjøring? Hvis ja, eller tja, skulle den luften ut, rydde i begrepsbruk, i medlemslister og en inflatorisk bruk av titler?

Rådgivningselskaper har, som andre «frie yrker» et profesjonsansvar ved skadeforvoldelse. Et slikt profesjonsansvar er blitt rettslig prøvd i finansiell rådgivning. Det er ingen grunn til at ikke kommunikasjonsbransjen også skulle kunne stilles til ansvar for skadeforvoldelse.

Jeg mener at bransjen ville kunne styrke sitt omdømme, både vis-a-vis potensielle og faktiske klienter, og i samfunnsdebatten, ved å opptre tydelig i slike og andre spørsmål.

PR Community is Upping the Game



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



Practitioners and Academics Come Together at BI Centre for Corporate Communication for Norway's first Measurement Summit.

Almost half of the PR professionals in Norway say they regularly measure the impact of their communications activities on the outcome level. That's good news.

Measurement and evaluation (M&E) is the cornerstone of the professional development of communication managers. Whether clarifying the contribution to their organization's strategic goals and bottom line or for gathering necessary information for effective communication planning.

SUCCESSFUL COMMUNICATION

Excellence in measurement and evaluation is a deciding factor for any successful communication.

Both national and international surveys show that the majority of the profession still need to up their game. There is a need for:

1. a stronger focus on comprehensive evaluation models that include valid measures for communication impact at the outcome level
2. more rigid application of social science research methods in formative, process, and summative evaluation
3. abandoning Advertising Value Equivalency (AVE) and other simplistic metrics
4. clearly linking measures with strategic communication goals

A current study conducted by the BI Cen-

tre for Corporate Communication's researchers Peggy Simcic Brønn and Alexander Buhmann in cooperation with Kommunikasjonsforeningen sheds light on the state of the field in Norway.

STATE OF THE FIELD IN NORWAY

The good news: Almost 50 percent of the 422 surveyed PR professionals say that it is part of their job to regularly measure the impact of their communications activities on the outcome level (i.e. change of attitudes or behavior).

Even better: Of those who answered that this is currently not part of their job, close to 80% voiced that they would like to perform this type of measurement and evaluation in the future. This indicates that the profession in Norway is definitely on the right track.

TWO AREAS FOR IMPROVEMENT

The preliminary results suggest two main areas for growth and improvement. The first is skills and resources. Over 41% of the participants were unable to perform more sophisticated measurement and evaluation and another 25% were unsure about their abilities to do so.

The second is norms and standards. Only 43% of the participants reported that sophisticated measurement and evaluation is expected of them by their colleagues and professional peers. Hopefully this number can and will improve in the coming years to further a "culture of evaluation" in the field.

CREATE PROFESSIONAL PRESSURE

One way to work towards more and better measurement and evaluation is to pay greater attention to standards like the Barcelona Principles.

Such standards, if more widely accepted and put into practice, can create exactly the kind of professional pressure that is needed to move the needle in measurement and evaluation in Norway. Today, 44% of the survey respondents have never heard of the Barcelona Principles and only 8% said that they know them well.

Norway's first Measurement Summit hosted by BI Centre for Corporate Communication created a forum for practitioners and academics to focus on some of these gaps and discuss potential pathways for the future.

The Keynote speakers of M&E prominence like Prof. Jim Macnamara or Katie Paine provided valuable inspiration for the crowd of over 200 participants. Examples from the US and Germany show that similar joint efforts by academics and the practitioner community result in a clear consolidation and professionalization of M&E practices as well as in the establishment of standards.

The turnout and engagement we have seen at the Summit suggest that the communication community in Norway is already upping their game.



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



Å selge annonser bak betalingsmur

Nettavisene har ikke innført brukerbetaling primært for å skaffe seg digitale inntekter, men for å bevare relasjonen til eksisterende papirabonnenter. Mindre viktige kunder stenges dermed ute.



Doktorgradsstipendiat Ragnhild Kr. Olsen og førsteamanuensis Mona K. Solvoll
E-post: ragnhild.k.olsen@bi.no

På kort tid har store og små norske aviser innført brukerbetaling i sine nettutgaver.

Senter for kreative næringer ved Handelshøyskolen BI har gjennomført en casestudie i 23 norske lokalaviser av hvordan denne endringen har påvirket dem som annonsekanal.

Vi fant noen klare faresignaler, men også oppløftende muligheter for lokalavisene som annonsebærere bak betalingsmur.

FORTSATT GOD DEKNING

En betydelig bekymring ved innføring av brukerbetaling er at publikum skal rømme nettavisen og at dekningen i nedslagsfeltet skal gå ned slik at avisen mister appell som annonsekanal. Våre funn viser imidlertid at avisenes rekkevidde har holdt seg godt.

Flere av avisene – deriblant Fædrelandsvennen og Agderposten forteller at de mistet trafikk umiddelbart etter innføringen av betalingsmur, men at dette er tatt igjen i løpet av et år.

Status quo er i seg selv ikke noen friskmelding av de lokale nettavisenes trafikkutvikling. Det kan innvendes at trafikkutviklingen kunne og ville ha vært bedre uten mur. Det er like fullt et positivt tegn at muren ikke har gjort nettavisene mindre attraktive i rekkevidde enn de var før muren ble innført.

For annonsørene til lokalavisene må dette

tolkes som godt nytt ettersom få andre mediekanaler kan konkurrere med lokalavisene om deres nære forhold til leserne.

MUR SOM STENGER MINDRE VIKTIGE BRUKERE UTE

Kildene i nettavisene vi har undersøkt, forteller også at brukermassen til nettavisene har endret seg som følge av betalingsmuren.

De har mistet tilfeldige brukere, såkalte «fly-by's» og gratisspassasjerer. Dette er verken flittige lesere av avisene eller spesielt lojale. De er gjerne utflyttere, ofte studenter, som har fulgt litt med på hva som skjer på hjemtraktene. De kan også være tilfeldige lesere som dropper innom, enten fra sol.no, Facebook eller andre steder for å lese en bestemt artikkel.

Når de må betale for lokalavisa, finner de seg andre kilder. Det viser seg at de ikke er interessert nok til at de er villige til å betale for denne type informasjon.

For lokale annonsører er ikke disse utflytterne eller tilfeldige brukere spesielt interessante ettersom de ofte befinner seg et annet sted i landet. Et viktig poeng for flere av avisene er at det er de lokale leserne som ser de lokale annonsene.

EN MUR RUNDT ABONNENTENE

Kildene våre forteller også at forholdet til kjerneleserne har forbedret seg. Avisene kla-

rer å beholde flere eksisterende betalende (papir) kunder gjennom å tilby dem ulike grader av digital merverdi.

Det har blitt tydeligere at det lønner seg å betale for lokaljournalistikk, og at det er mindre attraktivt å ikke betale: De som ikke betaler, får et dårligere tilbud.

Ved å satse på abonnenter risikerer samtidig avisene å fremmedgjøre mer flyktige mediebrukere som opplever terskelen for abonnement som for høy. Det gjelder f.eks yngre mediebrukere.

Dersom avisene mister yngre lesere som følge av betalingsmuren vil de ventelig også bli mindre attraktive for annonsører. Det er en utfordrende side ved betalingsmuren.

PERSONLIG DATA SOM VALUTA

For avisene er ikke innføring av brukerbetaling først og fremst motivert av ønsket om nye digitale inntekter. Verdien ligger i innloggingsfunksjonen og potensialet med å høste brukerdata. Informasjon om lesernes bruksmønster (når de logger seg inn, hvor lenge de forbli innlogget og hvilke saker de leser), kan brukes til å konstruere en rekke segmenteringskriterier.

Hypotetisk kan lokalaviser på nettet med brukerbetaling nærme seg direktemarkedsføringens krongeskaper: segmentering helt ned på individnivå.



Offentlige penger gjør kulturledere tause

Kulturledere sier ikke alltid hva de mener av hensyn til sine offentlige eiere og finansieringskilder, viser en studie fra BI.



Professor Anne-Britt Gran
E-post: anne-britt.gran@bi.no

Penger, både private og offentlige, er et stadig tilbakevendende diskusjonstema i kultursektoren. Og det er ikke så rart. Penger er en kritisk ressurs i kulturlivet – nødvendig for å skape teater, musikk og kunst.

– Derfor er det overraskende at det ikke snakkes mer om hva pengene gjør med ytringsklimaet i sektoren, mener professor Anne-Britt Gran ved Handelshøyskolen BI.

GJØR PENGER DET VANSKELIG Å KRITISERE?

Gran har gjennomført en studie blant sentrale aktører i kulturlivet. Hun ville finne ut hva offentlige og private penger gjør med måten kulturledere snakker om kunst- og kulturprosjekter i den norske offentligheten. Og hun undersøkte hva pengene betyr for hva de setter på programmet.

Er det sånn at offentlige bevilgninger gjør det vanskeligere å kritisere prosjekter og andre kulturfolk i media?

Gran gjennomførte kvalitative intervjuer med åtte aktører i norsk kulturliv: teatersjef

Tom Remlov i Riksteatret, tidligere kulturminister og teatersjef Ellen Horn, museumsleder Jarle Strømmodden ved Vigeland-Museet, tidligere teatersjef ved Black Box Teater Jon Refsdal Moe, teatersjef Agnete Haaland ved Den Nationale Scene, direktør Karin Hindsbo ved KODE, direktør Knut Olav Åmås i Fritt Ord og tidligere sponsorsjef Jacob Lund i DNB.

De åtte har det til felles at de har eller har hatt direkte erfaring med offentlig og privat kulturfinansiering og hvordan den påvirker diskusjonene om kultur.

LEGGER BÅND PÅ SEG

Studien viser at noen av aktørene i kulturlivet begrenser hva de sier i media på grunn av hensynet til offentlige eiere og finansieringskilder.

Det å legge bånd på seg selv av økonomiske hensyn, omtaler Anne-Britt Gran som økonomisk selvsensur.

Selvsensuren kan skyldes både politisk ledelse – hvem som er kulturminister – og em-

betsverket, kom frem i intervjuene. Enkelte fremhever at byråkrater i Kulturdepartementet er lite åpne og deltar ikke i offentligheten.

De som ble intervjuet vurderer omfanget av økonomisk selvsensur forskjellig. Noen mener den er omfattende og dypt problematisk, mens andre mener den er nærmest fraværende og mer bagatellmessig.

Det er altså ikke enighet om hva offentlige penger gjør med ytringsklimaet.

OFFENTLIGE KRONER ER VANSKE-LIGST

– Det er de offentlige pengene som oppleves som mest vanskelige, sier Gran.

Dette står i kontrast til den vante oppfatningen i kultursektoren om at det er private penger som er urene, problematiske og styrende.

Deltakerne i studien mener de private pengene er mindre problematiske for ytringsklima enn de offentlige.

BA FOLK OM Å IKKE KRITISERE HVERANDRE

Det var flere av de intervjuede som mente at den rødgrønne flertallsregjeringen med Trond Giske som kulturminister var spesielt problematisk. Dette var en periode der kulturbudsjettet vokste mye gjennom det såkalte Kulturløftet.

Som kulturminister markerte Giske seg med en oppsøkende stil i sektoren, ifølge forskeren. Han oppfordret kulturlivet til ikke å kritisere hverandre i offentligheten. Kritikken ble tidvis møtt med uttalt misnøye fra politisk ledelse, ifølge studien.

Et forskningsmål for Gran var å bygge et teoretisk rammeverk rundt fenomenet økonomisk selvsensur, til bruk i analyse av ytringsklima og ytringsfrihet i kultursektoren.

REFERANSER:

Anne-Britt Gran: *Økonomisk selvsensur i kultursektoren. Kapittel i boken "Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner", Cappelen Damm Akademisk, 2016.*

Denne formidlingsartikkelen er publisert i nettavisen forskning.no 23. november 2016 med overskriften «Offentlige penger fører til selvsensur i kulturlivet».

Tekst: Audun Farbrot, fagsjef forskningskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI.



Redaksjonell kvalitet under PRESS

Svikter den sosiale kapitalen i redaksjonen;
samarbeidsevne, tillit og rettferdighet,
vil det ramme kjerneoppgaven, som er å produsere
samfunnsviktig journalistikk med kvalitet.



Professor emeritus
Jo Bech-Karlsen
E-post: jo.bech-karlsen@bi.no

Siden 2008 har det vært økonomisk krise, omstillinger og stadige nedbemanninger i norske mediehus. Hva står på spill gjennom slike langvarige prosesser? Går det ut over arbeidsmiljøet og kommunikasjonen i redaksjonene? Skader i så fall det kvaliteten på de redaksjonelle produktene?

Jeg har i boken Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner undersøkt om det er en sammenheng mellom ytringsklimaet innad i en redaksjon og kvaliteten på journalistikken som produseres.

UNDERSØKELSE I FEM MEDIEHUS

Det gjør jeg gjennom tre innfallsvinkler:

1. For det første teoretisk, særlig med henvisning til begrepet sosial kapital, som etter min oppfatning kan bidra til å sannsynliggjøre noen sammenhenger mellom ytringsklima og redaksjonell kvalitet.
2. For det andre ved å trekke inn to store undersøkelser om kvalitet og arbeidsmiljø i norske redaksjoner fra 2012 og 2013.
3. For det tredje ved å redegjøre for en egen spørreundersøkelse blant redaktører og

journalister i fem store mediehus høsten 2014 og våren 2015.

Her skal jeg holde meg til mine egne undersøkelser, som er de ferskeste. Dessuten skal jeg først, i kortform, antyde hvordan begrepet sosial kapital kan bidra.

Den sosiale kapitalen består, ifølge den definisjonen de norske arbeidslivsforskerne Grimsmo og Heen legger til grunn, av tre elementer: Samarbeidsevne, tillit og rettferdighet. (Olesen m.fl. 2008:40-50).

HØY SOSIAL KAPITAL GIR BEDRE KVALITET

Forskerne argumenterer for at virksomhetens sosiale kapital påvirker kvaliteten, kreativiteten og produktiviteten i bedriften.

I analysene av sine funn, finner de at redaksjoner med høy sosial kapital har utgivelser med bedre journalistisk kvalitet enn de med lav sosial kapital. «Av de funn vi har gjort, vil vi framheve at den journalistiske kvaliteten på innholdet som redaksjonen produserer er avhengig av den sosiale kapitalen som er i

redaksjonene», skriver de.

De regner med at de omfattende endringene i mediehusene vil påvirke redaksjonenes mulighet til å opprettholde eller videreutvikle den sosiale kapitalen. «Om det blir mindre sosial kapital i redaksjonene, kan den journalistiske kvaliteten bli forringet og mediene vil dermed få mindre muligheter til å ivareta samfunnsoppdraget», skriver de. (Grimsmo og Heen 2014:32)

MELLOM BARKEN OG VEDEN

Mine intervjuundersøkelser med redaktører og journalister viser at de har ulike roller, som synes å påvirke deres standpunkter.

Redaktørenes vanskelige mellomstilling mellom eiere, administrerende direktører og redaksjonelle medarbeidere kan bidra til å forstå de mange tvetydige, Ole Brumm-aktige svarene fra den kanten; ja takk, begge deler.

De vil både lytte og styre. De opererer med doble og triple lojaliteter, og da kan



man lett forskreve seg. Mange av svarene synes å bære preg av denne krevende tilværelsen mellom barken og veden.

TUNGE ØKONOMISKE HENSYN

Det er ingen tvil om at redaktørene har vært tvunget til å ta tunge økonomiske hensyn.

Generalsekretær Arne Jensen i Norsk Redaktørforening formulerte det slik i årsrapporten for 2012: "Derfor har mange norske redaktører blitt tvunget til å bruke betydelig tid på utvikling av forretnings- og finansieringsmodeller, for å sikre at vi i fremtiden har penger til å betale for den viktige journalistikken. Resultatet er at norsk mediebransje i dag fremstår som et gigantisk laboratorium".

Det er denne virksomheten som får journalistene til å hevde at det skjer en sterkere økonomisk styring av redaksjonene. Alle omstillingene har ført til en årelang tilstand som Arne Jensen treffende karakteriserte som "et gigantisk laboratorium".

I et laboratorium eksisterer ikke den tillit

og trygghet som anses som en forutsetning for et godt yringsklima, snarere er det uforutsigbarhet og raske endringer som dominerer.

KAN RAMME DEN KREATIVE KRAFTEN

På journalistsiden er det urovekkende dersom omstilling, nedbemanning og sterkere styring fra ledelsen fører til den typen lammelse og matthet som enkelte av journalistene opplever.

En slik lammelse vil ramme både yringsklimaet og kvaliteten på produktene. Dersom man ikke «orker» å ytre seg, eller har tro på at det nytter, går mye av den kreative kraften i en redaksjon tapt.

Under slike tilstander vil det være vanskelig å utnytte og videreutvikle redaksjonens sosiale kapital, som jo forutsetter tillit og samarbeidsevne. Sosial kapital er helt grunnleggende, slik de danske forskerne Olesen m. fl. definerer den:

«Virksomhedens sosiale kapital er den egenskap der setter organisationens medlemmer i stand til at i fællesskab at løse dens kerneoppgave». (Olesen m. fl. 2010:8).

Svikter den sosiale kapitalen, vil det altså ramme kjerneoppgaven, som er å produsere samfunns viktig journalistikk med kvalitet.

REFERANSE:

Jo Bech-Karlsen: *Ytringsklima i mediekrise. Kapittel i boken "Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner", Cappelen Damm Akademisk, 2016.*



man lett forskreve seg. Mange av svarene synes å bære preg av denne krevende tilværelsen mellom barken og veden.

TUNGE ØKONOMISKE HENSYN

Det er ingen tvil om at redaktørene har vært tvunget til å ta tunge økonomiske hensyn.

Generalsekretær Arne Jensen i Norsk Redaktørforening formulerte det slik i årsrapporten for 2012: "Derfor har mange norske redaktører blitt tvunget til å bruke betydelig tid på utvikling av forretnings- og finansieringsmodeller, for å sikre at vi i fremtiden har penger til å betale for den viktige journalistikken. Resultatet er at norsk mediebransje i dag fremstår som et gigantisk laboratorium".

Det er denne virksomheten som får journalistene til å hevde at det skjer en sterkere økonomisk styring av redaksjonene. Alle omstillingene har ført til en årelang tilstand som Arne Jensen treffende karakteriserte som "et gigantisk laboratorium".

I et laboratorium eksisterer ikke den tillit og trygghet som anses som en forutsetning for et godt yringsklima, snarere er det uforutsigbarhet og raske endringer som dominerer.

KAN RAMME DEN KREATIVE KRAFTEN

På journalistsiden er det urovekkende der som omstilling, nedbemanning og sterkere styring fra ledelsen fører til den typen lammelse og matthet som enkelte av journalistene opplever.

En slik lammelse vil ramme både yringsklimaet og kvaliteten på produktene. Dersom man ikke «orker» å ytre seg, eller har tro på at det nytter, går mye av den kreative kraften i en redaksjon tapt.

Under slike tilstander vil det være vanskelig å utnytte og videreutvikle redaksjonens sosiale kapital, som jo forutsetter tillit og samarbeidsevne. Sosial kapital er helt grunn-

leggende, slik de danske forskerne Olesen m. fl. definerer den:

«Virksomhedens sociale kapital er den egenskap der sætter organisationens medlemmer i stand til at i fællesskab at løse dens kerneoppgave». (Olesen m. fl. 2010:8).

Svikter den sosiale kapitalen, vil det altså ramme kjerneoppgaven, som er å produsere samfunns viktig journalistikk med kvalitet.

REFERANSE:

Jo Bech-Karlsen: *Yringsklima i mediekrise. Kapittel i boken "Kommunikasjon og yringsfrihet i organisasjoner", Cappelen Damm Akademisk, 2016.*

