

SLIK EVALUERER DU PR – EN ABC



16 FOUR ROLES PR PROFESSIONALS PLAY

20 SLIK GJØR DU TEAMET DITT BEDRE

28 SIER DU HVA DU MENER PÅ JOBB?



Peggy Simcic Brønn

THE EFFECTIVENESS OF PR

Measuring the effectiveness of communication efforts has long been a challenge for those working in Public Relations.

Fewer than one in three Norwegian communicators measure the impact of communication on a regular basis. Only a small

proportion of European communication leaders say they have a good knowledge of how to measure and evaluate PR.

On the following pages, readers can learn more about how to evaluate the effects of communication in a meaningful way. We also include an explanation of the Barcelona Principles, which are fast becoming the golden standard for PR measurement.

The Centre for Corporate Communication has made measurement a priority and the articles on measurement are a taste of topics forthcoming at the first conference on PR measurement in Norway to be held 10-11 November at BI.

We are also pleased to profile the Institute for Communication and Culture's wide expertise in the field of communication with several articles covering a range of topics. These include communication in teams, ways to solve crises through communica-

tion, and how to negotiate your way to a 'yes'.

Of particular interest is the launch of the new book *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner* written and edited by institute faculty. According to the editors, the increasing demands for 'loyalty' by employers is in fact leading to muzzling of employees. This statement alone makes this book important for PR practitioners, particularly those who have responsibility for internal communication.

We appreciate your feedback and would love to hear any suggestions for topics of interest to you. Enjoy.

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



Gillian Warner-Søderholm

YTRINGSFRIHET PÅ JOBBEN?

Hovedtema for denne fjerde utgaven av *Communication for leaders* er måling og evaluering av PR og kommunikasjonstiltak.

Hvordan kan vi egentlig evaluere og måle effekten av kommunikasjonsstrategier og PR-tiltak i organisasjoner? Måler du det som er lettest å måle, som for eksempel medieoppslag? Eller forsøker du også å måle endringer i holdninger og atferd? Vet du hva organisasjonen får igjen for investeringer i PR- og kommunikasjonstiltak?

På de neste sidene kan du lese mer om hvordan du går frem for å evaluere effekter av kommunikasjon på en meningsfull måte.

Vi presenterer også to smakebiter fra en rykende fersk bok om kommunikasjon og ytringsfrihet i norske organisasjoner. 15 forskere ved Institutt for kommunikasjon og kultur ved BI har gått sammen om å utforske vilkårene for ytringsfrihet i arbeidslivet.

Hva er det som hemmer og fremmer ytringsfrihet i organisasjoner? Hvordan forvalter vi ytringsfrihet i organisasjoner i dag og hvorfor? Hvordan kan du finne ut om du faktisk støtter opp om ytringsfrihet på jobben? Er selvensur et utbredt fenomen på norske arbeidsplasser? Hva kan være årsakene til at vi ikke sier hva vi mener på jobb?

God sommerlesing!

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

Innhold:

MEASURING PR

Overcoming the Measurement Deadlock	4
We're still not measuring	6
Join the first Measurement Summit	7
Tre nivåer vi kan evaluere PR på	8
The True Value of Public Relations	12
Why Aren't We Measuring Relationships?	14



PUBLIC RELATIONS

Four Roles European PR Professionals Play	16
---	----



REPUTATION

The Emergence of a Chief Reputation Officer	18
---	----

KOMMUNIKASJON I LEDELSE

Slik gjør du teamet ditt bedre	20
Klok kommunikasjon kan løse kriser	22
Four Tips on getting to YES	24



RETORIKK

Taler seg til makt	26
--------------------	----

YTRINGSKLIMA

Sier du hva du mener på jobb?	28
Freedom to Speak at Work	30



Communication for Leaders Nr. 1-2016.

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.

Overcoming the Measurement Deadlock

Across Europe, only a bit higher than one out of four communication practitioners reports high competencies when it comes to calculating reputation or brand value.



Professor Dr.
Ansgar Zerfass
and Sophia
Charlotte Volk
E-Mail: ansgar.
zerfass@bi.no

Corporate communication supports organizational goals in multiple ways. Professionals should be able to present compelling data about these impacts.

However, measurement skills as well as the implementation of evaluation methods and the strategic utilization of such insights are still in a nascent stage across Europe. Several approaches are necessary to break the deadlock.

Effectiveness and efficiency are keys for success in the corporate world. Measurement and evaluation, in turn, are necessary to understand whether current practices substantiate these claims, identify needs for improvement, and report about results and impact.

KEYS FOR SUCCESS

This basic principle has long been neglected in corporate communication. Oftentimes, evaluation is limited to counting press clippings, visitors at events or on websites, and similar tracking activities.

However, previous findings indicate that the challenge is more complex and three-fold:

- firstly, communication professionals have to develop adequate measurement knowledge and skills;
- secondly, communication departments have to measure their activities and interactions with stakeholders in a holistic sense; and
- finally, they have to use evaluation insights in a proper way to advance future activities.

The study at hand focused on all three aspects. A quantitative online survey of senior communication professionals working in communication departments of companies, non-profits, and governmental organisations was used to gather data in spring 2015. The final sample comprised 1,601 respondents based in 40 European countries.

MEASUREMENT SKILLS

A crucial prerequisite to conduct valid measurement is the personal expertise of communication staff.

Across Europe, only a minority of the surveyed practitioners report high competencies when it comes to calculating reputation or brand value (26.4%) or constructing com-

munication score-cards (32.0%).

However, precisely these skills are necessary if practitioners attempt to prove organisational impact of their communication activities.

In contrast, the highest ranked skill level was for compiling and interpreting data (53.9%), which is a basic prerequisite for any manager.

LACK OF EXPERTISE

In view of the lack of expertise, it is not surprising that only 35.5% of the surveyed organisations focus on evaluating the impact of communication on creating intangible or tangible value for their organisation.

The table shows that communication measurement is still heavily based on monitoring outputs. Most organisations document media clippings and the reach of online communication.

But without measuring the input (costs) and impact (consequences for organisational goals), it remains impossible to prove the effectiveness and efficiency of corporate communication.



HOW WE MEASURE EFFECTIVENESS OF PR

Clippings and media response	82.4%
Internet/Intranet Use	68.9%
Financial costs for projects	67.8%
Satisfaction of (internal) clients	57.5%
Understanding of key messages	53.6%
Stakeholder attitudes and behavior change	45.8%
Personnel costs for projects	44.9%
Process quality	39.4%
Impact on financial/strategic targets	38.6%
Impact on intangible/ tangible resources	35.5%

Q: Which items are monitored or measured by your organisation to assess the effectiveness of communication management / public relations? A: 1 never – 5 always (5-point Likert scale). Scalepoints 4-5 considered for each statement. Respondents: = 1,496 communication professionals working in communication departments in Europe.

POWER OF DATA

Evaluation data can inform planning processes and help to adjust both communication strategies and the overall positioning of the corporation. To this end, evaluation insights have to be fully integrated into the communication management process.

Sadly, most European organisations miss this opportunity. A majority utilizes insights primarily for evaluating the success of communication activities in (66.0%), while only 43.3% use data for leading communication teams or steering agencies.

And only six out of ten departments utilise the power of data to explain the value of communication to their board or other top executives.

CHALLENGES FOR COMMUNICATION LEADERS

In order to break the deadlock identified in this study, the personal evaluation skills of communication professionals need to be advanced.

Leaders should ensure that their communication staff receives robust training in social science research techniques, and above

all, know how to use sophisticated valuation methods and management concepts like scorecards, quality management, and cost accounting.

Secondly, evaluation in communication departments must focus on all phases of the communication process. Communication leaders have to acquire a full comprehension of how the entirety of communication effects are interrelated, and of the large number of measurement methods available today.

Finally, evaluation data must be exploited more strategically, i.e. for managing future communication activities and informing overall organizational decision-making.

This requires a desire to design the future of the company and influence strategic decisions at large – which is much more than administering communication in a professional way.

REFERENCE:

Zerfass, A., Verčič, D., & Volk, S. C., *Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations*. The paper was presented at the 19th Annual International Public Relations Research Conference, Miami, Florida, USA, in March 2016. It received a Institute for Public Relations Top Paper Award and the Koichi Yamamura International Strategic Communication Award for the best paper on international strategic communication.

We're still not measuring

Less than one out of three (28%) of Norwegian communication practitioners routinely measure the effects of their communication efforts.



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

In a survey of their members in 2016, Kommunikasjonsforeningen found that only 28 percent routinely measure the effects of their communication efforts.

A whopping 63% say they either never measure effects of their work or only do it sporadically for different activities or campaigns.

Similar to other studies, Norwegian communication practitioners measure communication outputs the most. More than 60 percent of members report measuring to a great degree outputs such as media presence and engagement in social media.

Communication outcomes are the least measured with less than one-third of members measuring to any great degree changes either in attitudes or behavior resulting from communication efforts.

The good news is that more than half report that they do not use AVE's (advertising value equivalents) as a measurement of effectiveness.

More compelling than the statistics is the list of reasons why communication departments do not measure more often and deeper.

One highly cited reason is the lack of knowledge on measurement or the lack of tools with which to measure. Several respondents blame their leadership for not being interested in measurement or not understanding why the communication department should measure their work.

HOW WE MEASURE EFFECTIVENESS OF PR

Clippings and media response	63.7%
Engagement in Social Media	57.0%
Changes in Attitudes	26,7%
Changes in Behavior	23.1%

Q: To what extent are you measuring the following? A: 1 never – 5 always (5-point Likert scale). Scalepoints 4-5 considered for each statement. Respondents: members of Kommunikasjonsforeningen.

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



Join the first Measurement Summit

The Centre for Corporate Communication at BI invites you to a symposium on measurement and evaluation in PR and Corporate Communication 10-11 November 2016.

The Centre for Corporate Communication and Kommunikasjonsforeningen will follow up survey this fall with a deeper survey that will include views on communication measurement from leaders.

These results will be presented at the first Measurement Summit hosted by the Centre 10-11 November.

PRELIMINARY PROGRAM (THURSDAY 10th NOVEMBER 2016):

- Professor Jim Macnamara, Latest Developments in Evaluation of Communication – Break-throughs At Last
- Professor Tom Watson, Creating Different Types of Value in PR: Moving Away from AVE and Its Relatives and the ROI Myth
- Katie Delahaye Paine, Making Sense of Measurement: How to navigate your way through standards, dashboards, modeling platforms, and correlations in order to tie communications to business results
- Dr. Len Ponzi, ReputationInc, Measurement Challenges in the Third Era of Reputation Management
- Assistant Professor Alexander Buhman, BI, What and How Norwegian PR Practitioners are Measuring, and If Not Measuring, Why Not

There will be two workshops Friday morning, 11th November:

- Katie Delahaye Paine, Hands on skills for tying your communications results to the bottom line
- Dr. Len Ponzi, Measuring reputation, from do-it-yourself to sophisticated systems

The program with speaker information will be available on our web pages after summer:
<http://www.bi.edu/cc>

Tre nivåer vi kan evaluere PR på

Hva får vi igjen for investeringer i kommunikasjon og PR?
Hvordan bidrar PR-tiltak til å skape verdier for virksomheten?
Her er en ABC i evaluering av PR.



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

Enhver strategisk kommunikasjonsplan må inneholde et element av evaluering både for å rapportere, men også for å sikre at vi kan forbedre oss over tid.

Kommunikasjonsdirektører må i økende grad kunne dokumentere hvordan investeringer i PR bidrar til å øke inntekter og/eller redusere utgifter.

De som jobber med kommunikasjon og PR, må kunne sannsynliggjøre hvordan de bidrar til å skape verdier for organisasjonen. Det er nødvendig for å kunne rettferdiggjøre utgifter og forsvare budsjetter i budsjettprosesser.

Professor Jim Macnamara ved University of Technology i Sydney i Australia har utviklet en modell som beskriver hvordan vi kan evaluere kommunikasjonsplaner og -prosjekter med utgangspunkt i tre ulike nivåer: utfall, uttak og resultater.

1. *Utfall (outputs)* er vanligvis de mest umiddelbare resultatene av bestemte PR-planer eller -aktiviteter. Utfallet måler hvor godt virksomheten presenterer seg for andre,

blant annet hvor mye virksomheten er omtalt i media.

2. *Uttak (out-takes)* dreier seg om hvorvidt sentrale målgrupper faktisk mottok, forsto og/eller husket budskapet som ble rettet mot dem, og om de kan gjengi det i en eller annen form.
3. *Resultater (outcomes)* er målinger av hvorvidt kommunikasjonsmateriellet og -budskapet som ble formidlet, har medført noen endring i meninger, holdninger og/eller atferd blant de målgruppene som budskapet var rettet mot.

EVALUERING AV UTFALL

PR-utøverens vanligste evalueringsmetode har tradisjonelt vært måling av utfall, som er de mest umiddelbare og synlige konsekvensene av konkrete planer og aktiviteter. Ved å måle utfall, kan man spore hvor godt virksomheten presenterer seg for andre, og hvor mye synlighet virksomheten oppnår. Dette kan gjøres på mange forskjellige måter.

Analyse av medieinnhold er et spesialisert fagområde for innholdsanalyse og en anerkjent forskningsmetode. Her studerer og kartlegger man omtalen av en virksomhet.



Deretter omsettes det kvalitative materialet (oppslagene) til kvantitative data gjennom en eller annen tellemetode som involverer koding og klassifisering av konkrete medier.

Noen elementer som kan studeres og kartlegges, er medieformat eller -kategori, som nettsted, aviser og magasiner, samt radio- og TV-programmer. Andre interessante faktorer kan være tidspunktet for publisering eller kringkasting, hyppigheten av publisering eller kringkasting og geografisk spredning. Andre variabler kan være fortellingens form eller type (nyhetssak, feature-artikkel eller kommentarstoff), eksponeringsgrad (antall avsnitt eller sendetid) og hvem journalisten er. Det er også viktig å vite noe om publikum eller nedslagsfelt, herunder totalt antall, som hvor mange lesere.

Det er også vanlig å gjøre subjektive vurderinger, for eksempel hvilken holdning eller tone et oppslag er preget av. Er det positivt, negativt eller nøytralt? Er det fordelaktig, ufordelaktig eller balansert?

Måling av holdning er som regel individuell, og det kan godt hende at ulike mennesker har ulike tolkninger av saken. Det må derfor på forhånd settes opp klart definerte kriterier eller grunnregler for hva som anses som henholdsvis positiv og negativ dekning – og hvilket ståsted man skal velge.

Det er også mulig å tematisere målingene og eksempelvis se på hvem som er nevnt, i hvilken sammenheng, hvor fremtredende presseomtalen av konkurrenter er. Her kan man også se på hvem som blir sitert (og eventuelt hvor mange ganger), hvor stor dekning eller synlighetsandel (engelsk: *share of voice*) virksomheten får sammenlignet med konkurrentene, hvilke tema og budskap som blir dekket, og hvordan ulike enkeltpersoner og grupper blir posisjonert.

Det er også vanlig å følge med på hva som blir sagt om virksomheten i samtaler og diskusjoner i sosiale medier som Facebook og Twitter, samt i diskusjonsfora på nettet. Analyse av denne type omtale kan skje etter samme kriterier som ved analyse av medieomtale i andre medier.

For virksomheter som ofte er til stede på fagmesser og arrangementer, kan noen enkle måletaktikker blant annet være å anslå totalt oppmøte, hva slags personer som møter opp, hvor mange samtaler som er gjennomført i

forbindelse med arrangementet, og hvor mye kommunikasjonsmateriell som er delt ut.

Hvis messen brukes som en arena for å få kontakt med journalister, kan man måle effekten av denne kontakten ved å utføre en innholdsanalyse av mediedekningen som eventuelt kommer i etterkant.

EVALUERING AV UTTAK

Hensikten med å måle uttak er å bestemme om målgruppene har mottatt budskap rett mot dem, om de har lagt merke til budskapene (noen ganger omtalt som visningsmulighet, eller *opportunity to see*), om de har forstått budskapene, og om de har registrert budskapene og er i stand til å erindre dem.

Et grunnleggende element i denne sammenheng er om det som er gjennomført, er blitt positivt eller negativt mottatt. Det er deretter viktig å finne ut om målgruppen har forstått budskapet, om de har vært i stand til å tolke det og sette det inn i riktig sammenheng.

Det å kunne erindre budskap dreier seg om hvorvidt budskapet i virksomhetens ulike kommunikasjonsutspill gjør et slikt inntrykk at målgruppen husker det. Til slutt er det nødvendig å finne ut hvordan målgruppen responderte da de ble eksponert for budskapet, og eventuelt hvordan de har agert.

Gjorde de noe med budskapet? Delte de det for eksempel med venner eller kolleger? Forsøkte de å finne mer informasjon ved eksempelvis å oppsøke et nettsted?

I kvalitativ forskning kan man måle bevissthet og forståelse ved bruk av fokusgrupper, individuelle dybdeintervjuer og tilfeldige rundspøringer («fem på gaten»). Disse har vanligvis et åpent og ustrukturert format med fri besvarelse, de er basert på ikke-tilfeligde utvalg og kan sjelden rettes mot større målgrupper. Kvantitativ forskning, som spørreundersøkelser via telefon eller på Internett, egner seg bedre for lukkede spørsmål med faste svaralternativer som er gjennomstrukturerede, basert på tilfeldige utvalg. Slike kan som regel rettes mot et større publikum.

DET VIKTIGSTE: EVALUERING AV RESULTATER

Det er avgjørende for enhver kommunikasjonsplan eller PR-prosjekt å måle resultater, altså om kommunikasjonsmaterialet og budskapene som er formidlet, har medført noen

endringer i målgruppens meninger, holdninger og/eller atferd.

Det å måle holdninger og meninger krever avanserte metoder som ofte forutsetter ekstern hjelp fra fagpersoner som har spesialisert seg på denne typen målinger.

Den viktigste effekten man kan måle, selve lakmustesten, er om målgruppen har endret atferd, helt eller delvis, som en konsekvens av kommunikasjonsstrategien.

Det finnes et bredt spekter av datainnsamlingsmetoder og -teknikker for å måle atferdsendringer, eksempelvis spørreundersøkelser før og etter, undersøkelser basert på etnografiske teknikker, observasjon, deltakelse og rollespill, og ulike typer eksperimenter.

Målinger av holdninger og preferanser synliggjør ikke bare hva folk sier om noe. I tillegg kan vi få vite hva de vet og tenker (deres mentale eller kognitive mottakelighet), hva de føler (følelsene deres), og hvordan de er mest tilbøyelige til å opptre (deres motivasjonsdrevne tendenser).

Det finnes flere ulike forskningsteknikker for innhenting av informasjon om endringer, som eksempelvis

- Kvantitative undersøkelser – ansikt til ansikt, via telefon eller e-post
- Fokusgrupper
- Kvalitative dybdeundersøkelser av holdninger blant målgrupper
- Pre-/postundersøkelser (spørreundersøkelser før og etter gjennomføringen av en kampanje)
- Etnografiske undersøkelser
- Observasjon, deltakelse og/eller rollespillteknikker
- Eksperimentell og kvasieksperimentell utforskning

Andre resultater som kan måles, er virksomhetens troverdighet, image, vilje til å anbefale virksomheten, kjøpsintensjon, styrket omdømme og lignende.

REFERANSE:

Peggy Simcic Brønn, Øystein Bonvik and Tor Bang: *Innføring i PR. Utgis på Fagbokforlaget 2015.*

A portrait of Peggy Simcic Brønn, a woman with short grey hair, wearing a dark blazer over a red top. She is resting her head on her hand, looking thoughtfully at the camera. The background is a blurred bookshelf.

Our vision is to give today's communication managers the theory and tools they need to tackle the future. And we're not going to sit back and wait for the future. We're going to invent it.

Peggy Simcic Brønn
Professor

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

Corporate Communication Management

More information
bi.no/emm

The Master of Management in Corporate Communication Management provides critical strategic tools necessary to achieve a top leadership role within the communication function of any type of organization: private or public, non-profit, governmental, sports, or non-profit/NGO.

You will get insights from the latest research and experience best practices from inspiring practitioners.

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

The focus of the program is on management, which includes evaluating and analyzing for long-term and proactive strategizing, governing, and leading corporate communication.

Starts 20th Sept. in Oslo.

The True **VALUE** of Public Relations

Do you want to measure the value of communication and PR efforts?
The seven Barcelona Principles will help you on the way to deeper insights.



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

In 2010, public relations practitioners from 33 countries united around the Barcelona Declaration of Measurement Principles, agreeing to the first central framework for effective Public Relations (PR) and communication measurement. Now on version 2.0, the Barcelona Principles re-launched in 2015, are slowly becoming the standard framework for communication measurement, regardless of the type of organization.

Led by the International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), the seven principles provide a foundation on which to develop measurement programs in practice.

Each principle gives directions on how to set up measureable goals and suggests the appropriate methods for different stages of measurement, including suggestions on how to apply the respective techniques.

FROM FUZZY METRICS TO DEEPER INSIGHTS

The aim of the Barcelona Principles is to move away from fuzzy metrics like impressions or clip counts that do nothing to provide deeper insights to the value of communication programs. They identify the need for

outcome-, instead of output- based measurement of PR campaigns, call for the exclusion of ad value equivalency metrics, and recognize the communications value of social media. Many major agencies (like Edelman, Ketchum and Weber Shandwick) and a growing number of companies (like Southwest Airlines, General Motors, General Electric, McDonald's) have declared compliance with the principles. Nonetheless, it seems that six years after their launch, the international awareness for the principles and their application in practice is still not where it should be. Ultimately, the success of the Barcelona Principles, and any industry standard for that matter, is dependent on practitioners understanding and using them.

THE BARCELONA PRINCIPLES

Here is a list of the seven Barcelona Principles and some common recommendations by AMEC on what to do to comply with them.

1. Goal Setting and Measurement are Fundamental to Communication and Public Relations

- Conduct measurement and evaluation against defined goals: What business challenges or opportunities are to be supported through the communications efforts?

- Goals should be integrated and aligned across paid, earned, shared and owned channels where possible.
- Make goals quantitative or qualitative, but still identify who, what, how much, by when.
- Be holistic. Set specific goals for: traditional and social media; changes in awareness, comprehension, attitude, and behavior among key stakeholders; impact on organizational results. Individual campaigns or ongoing communications efforts are both relevant.

2. Measuring Communication Outcomes is Recommended Versus Only Measuring Outputs

- Don't just measure media results (like clips, reach, volume), measure impact on your target audiences (like attitudes, preferences, behavior).
- Tailor practices for measuring the effect on outcomes to the objectives of the communication program.
- Consider both quantitative and qualitative methods and apply best practices in target audience research.

3. The Effect on Organizational Performance Can and Should Be Measured



Where Possible

- To measure results from communication for an organization, models that determine the effects of the quantity and quality of communication outputs on organizational metrics, while accounting for other variables, are a preferred choice.
- Develop communication measures that can provide reliable input into integrated marketing and communication models, including through advanced econometrics and advanced survey analysis.

4. Measurement and Evaluation Require Both Qualitative and Quantitative Methods

- Good media results are not all about quantity (number of articles or impressions). More importantly, address questions like: Did media convey the message you intended? Did the messages reach the right audience?
- Consider qualitative methods to better explain quantitative insights: Try to determine exactly how a desired change in outcomes was reached and under which conditions it may be repeated.
- Media measurement, whether in traditional or online channels, should account for: Impressions among the target audience,

quality of the media coverage can include, e.g., tone (negative, positive, or neutral), credibility and relevance message delivery, prominence as relevant to the medium, or spokesperson inclusion.

5. AVEs are Not the Value of Communication

- Do not use Advertising Value Equivalents as they only take into account size of coverage and simply equate cost with value
- Do not use multipliers for “pass-along values” for earned versus paid media (unless proven to exist).
- If you must make a comparison between the cost of space or time from earned versus paid media, use negotiated advertising rates relevant to the client, quality of the coverage (see Principle 4) including negative results, and physical space or time of the coverage related to the portion of the coverage that is relevant.

6. Social Media Can and Should be Measured Consistently with Other Media Channels

- Define clear goals and outcomes for social media.
- Include measurement methods such as: media content analysis, web and search

analytics, sales and CRM data, and survey data.

- Evaluate the quality and quantity of social media (just like with conventional media)
- Focus measurement on engagement, conversation and communities, not just “coverage” or vanity metrics, such as “likes”.

7. Measurement and Evaluation Should be Transparent, Consistent and Valid

- Ensure integrity, honesty, openness, and ethical practices.
- Use valid and reliable methods
- Consider other relevant standards for media measurement (regarding, e.g., source of the content, data collection criteria, analysis methodology) and primary research (regarding, e.g., methodology, verbatim questions, statistical methodology).
- Recognize potential biasing effects in the research and be aware of possible intervening variables in the broader societal context.

REFERENCE:

For more on the Barcelona Declaration of Research Principles, version 2.0 visit: <http://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/>

Why Aren't We MEASURING Relationships?

Organizations need to shift their focus from measuring reputation to measuring relationships. By concentrating on relationships, reputation will follow.



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

The primary responsibility of PR departments is helping organizations build relationships with key stakeholders. They do this through counselling and helping organizations communicate effectively.

Effective communication is a key factor in building good relationships. Furthermore, the very essence of reputation building is in relationships as the quality of relationships determines reputation.

Ironically, however, as communication practitioners struggle with measuring performance, they give little attention to measuring the quality of the relationships on which the reputations of their organizations are built.

SHIFTING FOCUS

Organizations need to shift their focus from measuring reputation to measuring relationships. Researchers find that the quality of relationship outcomes has a direct effect on overall evaluations of an organization and indirectly through mediation on cognitive

representations, i.e. reputation. By concentrating on relationships, reputation will follow.

At the heart of any relationship are trust and commitment. The deeper the trust and commitment the more likely will be a set of outcomes: creative cooperation, loyalty, compliance, and future trust-related stakeholder behaviours. These outcomes can be seen as assets and thus a source of competitive advantage.

One way of classifying a relationship is on the kind of relationship that an organization is trying to achieve, for example exchange or communal relationships.

In an exchange relationship, "benefits are given with the expectation of receiving a comparable benefit in return or as repayment for a benefit received previously."

In a communal relationship, benefits are given "in response to needs or to demonstrate a general concern for the other person" (Clark & Mills, 1993).



FOUR OUTCOMES OF SUCCESSFUL RELATIONSHIPS

It is possible to measure relationships. A publication of the Institute for Public Relations titled 'Measuring Relationships in Public Relations' (1999), co-authored by Linda Hon and James E. Grunig, provides a basis for measuring four outcomes of successful relationships; trust, control mutuality, commitment and satisfaction.

The Grunig and Hon instrument has been used extensively in academic research -- also in Norway. The relationship outcomes are defined as:

- *Trust*, one party's confidence in and willingness to open up to the other party (this measurement includes dimensions for integrity, competence and dependability);
 - Integrity – the belief that an organization is fair and just
 - Dependability – the belief that an organization will do what it says it will do
 - Competence – the belief that an organi-

zation has the ability to do what it says it will do

- *Control mutuality*, the degree to which parties agree on who has rightful power to influence one another
- *Commitment*, the degree to which each party believes and feels that the relationship is worth spending time and money on;
 - Continuance commitment – a certain line of action
 - Affective commitment – an emotional orientation
- *Satisfaction*, the degree to which each party feels favorably toward the other because positive expectations about the relationship are reinforced.

PAYOFF FOR REPUTATION

There is ample evidence that focusing on relationships has a payoff for reputation, which can affect organizational performance. Regular evaluation of relationship quality sends a signal that the firm is serious about their stakeholders and that they are willing to commit resources to improving and sustaining good relationships.

Good relationships do not happen overnight, but organizations must be willing to invest in the effort. One good place to start is recognizing the important role their communication departments play in building the communication competencies of the organization.

SOURCES:

Brønn, P. S. (2008), *Why Aren't We Measuring Relationships?*, *Communication World, International Association of Business Communicators*.

Clark, M. S. and J. Mills (1993), "The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 684-691.

Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). "Guidelines for measuring relationships in public relations". Gainesville, FL: Institute for Public Relations. http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf

Four Roles European PR Professionals Play

How do European PR professionals perceive themselves and their professional duties? We found four distinct role types: diagnosis, coaching, liaison, and execution.



Assistant Professor Christoph Lutz
E-mail: christoph.lutz@bi.no

Today's PR professionals face a wider spectrum of tasks and challenges than their colleagues in the past. They are confronted with a broader range of channels, a quickly changing and unforgiving social media landscape, financial constraints, fragmented audiences, and a weakening of traditional media outlets.

How do they react to these challenges? How do they perceive themselves and their professional duties? How do they carry out their roles in their daily work?

Based on a survey of 588 European PR professionals from eight countries (Austria, Belgium, France, Germany, Luxembourg, the Netherlands, Switzerland, and the United Kingdom), we first identified four distinct roles: diagnosis, coaching, liaison, and execution.

Subsequently, we analyzed whether these roles are influenced by personal and organizational characteristics, such as age, gender,

professional experience, and PR staff size. Finally, we investigated whether there are differences in salary and job satisfaction between the roles.

DIAGNOSIS ROLE

The most pronounced role in our sample is diagnosis. One important aspect of this role involves the circulation of information and stakeholder demands within the organization and to decision-makers. Diagnosis thus includes internal and external boundary spanning with members of different groups both inside and outside the organization. Although this role is important to the functioning of organizations, it predominantly contains tasks that are behind-the-scenes and technical.

We found that the diagnosis role leads to positive outcomes. In particular, performing this role leads to increased job satisfaction and is associated with greater participation in management decision-making. However, it also requires professional experience.

COACHING ROLE

Respondents with pronounced coaching scores often act as advisors and counselors for management. They train and prepare general management for public appearances and the communication management of their teams. The coaching role, therefore, primarily relates to issues surrounding communication and soft-skills, for example, "I work with managers to increase their skills in solving and/or avoiding communication problems."

Coaching received the lowest scores on job satisfaction in our sample and had a negative effect on salary. Overall, it is thus the least desirable role.

LIAISON ROLE

The liaison role covers activities such as maintaining media contacts and placing press releases, producing communication content for publication and organizing presentations. Professionals carrying out this role are responsible for the communication



with external stakeholders. Hence, they interact frequently with press and media contacts. The term “journalists in residence” relates well to this role.

We found that PR managers strong on liaison exert more influence, as they participate more in management decision-making. However, they are slightly less satisfied with their work than those who mainly diagnose, coach, or execute. Thus, liaison is an ambiguous role that needs further clarification.

EXECUTION ROLE

Finally, the execution role describes the identification of communication problems and the acting upon them. The role shares similarities with “coaching” and addresses technical and organizational activities that revolve around diagnosing and acting upon non-mediated stakeholder interaction. Interestingly, more professional experience and lower education coincide with high levels of execution. The experience factor prevails over the education factor, as high levels of

execution influence participation in management decision-making positively.

Compared to the other factors, execution is the only one that significantly affects PR managers’ salary positively, although the effect is weak. In sum, execution tends to be a neutral to positive role.

ONE ROLE TO RULE THEM ALL?

A central learning from the analysis is that today’s PR environment presents itself complexly and none of the roles rules them all. Today’s PR professionals enact a variety of roles, from boundary-spanning diagnosis work, to management coaching, working with media contacts and identifying communication problems in organizations.

In particular, we found that simple dichotomies of technician vs. manager are outdated and do not apply to the European context.

Across all roles, a key theme emerged from

our data analysis: participation in management decision-making significantly increases PR professionals’ job satisfaction and salary. We interpret this finding as a strong incentive for PR professionals to make their voices heard and become involved in management decision-making.

REFERENCE:

Fieseler, Christian; Lutz, Christoph; Meckel, Miriam. *An inquiry into the transformation of the PR roles’ concept. Corporate Communications. An International Journal* 2015; Volume 20(1) p. 76-89.

The Emergence of a CHIEF REPUTATION OFFICER

There is momentum behind the emergence of a Chief Reputation Officer. Yet understanding of the role remains sketchy and it is not clear if they are even needed.



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

There appears to be a growing momentum for a new executive role in organizations, someone who represents a cross between a risk analyst, a knowledge information officer and a corporate communication specialist.

We are referring to the role of the Chief Reputation Officer (CRO). Charles Fombrun of the Reputation Institute quotes PR consultant Alan Towers on precisely what a Chief Reputation Officer would do.

A Chief Reputation Officer's tactical responsibilities would include "oversight of pricing, advertising, quality, environmental compliance, investor relations, public affairs, corporate contributions, and employee, customer and media relations. Rather than literally do each of these jobs, the CRO would act as a corporate guide, working with specialists in each area to help them see the reputation consequences of their decisions. If necessary, the CRO could impose an opinion..."

Anthony Johndrow of the North American Reputation Institute goes so far as to identify

five types of skills necessary for a CRO: cognitive, analytical, process, communication and organizational skills.

Further evidence of the rising status of the CRO is also provided by the Reputation Institute, which claims that "Change is happening at the individual, departmental and organizational levels that will usher in the era of the chief reputation officer".

The Institute predicts "there will be a Chief Reputation Officer in an overwhelming majority of Fortune 500 companies by 2015."

IN SEARCH OF THE CHIEF REPUTATION OFFICER

In a global survey of more than 300 professional Corporate Reputation Officers, Reputation Institute described these managers as "executives who identified themselves as the senior-most functional leader, responsible for setting their company's corporate reputation, marketing, corporate communications/public affairs, and/or business strategy".

However, there is no real research on the

roles of the CRO; who they are, what they do, and most importantly, whether or not reputation management requires a CRO. Moreover, if so, is it even feasible that the CRO could carry out the role?

It took Google 38 seconds to generate more than 98 million hits on chief reputation officer. There are numerous links to business media articles on the role, consultants offering advice, and schools offering education in the subject.

A focus of a great deal of discussion on the net concerns the role of the CRO and if it belongs to the CCO, chief communication officer.

The reality is that the communication department has little to no involvement in setting the Key Performance Indicators (KPIs) for reputation dimensions such as workplace environment, financial performance, corporate governance, or quality of products and services. These are normally under the supervision of a myriad of other functions within the organization. The question is if



communication officers have the power and influence to monitor the behavior of the entire organization. For this is what it takes to keep KPIs in line with building positive reputations.

LOSS REDUCTION

Recent studies confirm that reputation risk is a primary concern of executives. The 2015 Aon Global Risk Management Survey also shows that the increased awareness of reputation by leaders and boards has reduced losses from reputation risk.

Nevertheless, there is still a great deal of ambivalence about who should be in charge of it.

According to a study in the UK, regardless of the level of planning in place, the majority of companies (76%) believe that someone at board-level should have primary responsibility for corporate reputation.

Yet 46% of companies primarily turn to their public relations/communications advisers for guidance on corporate reputation.

LIVING UP TO EXPECTATIONS

The ultimate test for an organization's reputation is whether stakeholders' perceptions match expectations. Stakeholders expect certain behavior from an organization, often because of 'promises' made by the organization through its marketing or corporate communication.

However, the media, word of mouth or their own experiences also influence stakeholder expectations. The test is when a stakeholder encounters the organization and perceives that what they get is what they were promised.

When there is a gap between expectations and perceptions, reputation outcomes are favorable or negative.

Getting employees to reflect on those decisions that might lead to putting reputation at risk requires an 'organizational' mindset that has reputation at its center. It is possible to build an organizational culture that promotes such a mindset.

Moreover, it is natural that a communication department take the lead in such an effort by building and overseeing a cross-functional team whose overall goal is ensuring decisions and behavior consider reputation before being made or acted out.

REFERENCE:

P. S. and Carl Brønn: Systems Thinking: A method for reducing reputation risk, forthcoming in International Studies of Management and Organization.

Based on an article published in the International Public Relations Association (IPRA) Thought Leadership Essays.

Slik gjør du TEAMET ditt bedre

Team som ikke har orden på informasjonsflyten, gjør det dårligere enn andre. Her får du fem råd for å lykkes med virtuelle team.



Førsteamanuensis Dominique Kost
E-post: dominique.kost@bi.no

Når komplekse oppgaver skal løses raskt, er det vanlig å sette sammen et team av medarbeidere som skal utføre oppdraget sammen. Ofte vil medlemmene av teamet befinne seg på forskjellige geografiske steder. Slike team kalles gjerne for virtuelle team.

Hvordan klarer vi best å utnytte hverandres kunnskap i et team? Hvordan deler vi oppgavene mellom oss? Hvordan vet vi når og med hvem vi skal dele hvilken type informasjon?

Dette er spørsmål Dominique Kost ønsket å finne svar på i sitt doktorgradsprosjekt ved Handelshøyskolen BI.

TERRORANGREP MOT NORSKE-KYSTEN

Tenk deg at du får i oppdrag å eliminere en terrorist som er på vei sjøveien mot kysten av Norge. Du befinner deg på en fregattbåt og skal løse oppdraget sammen med en som er ute i en patruljebåt og en som flyr med et Orion-fly.

Dere vet ikke hvem terroristen er eller hvor han slår til. Dere får vite at han nærmer seg kysten om bord på en fiskebåt, men det finnes flere aktuelle båter på sjøen. Dere har ikke nødvendigvis jobbet sammen tidligere. For å løse oppdraget, må medlemmene av teamet sammen utvikle en god forståelse

for oppdraget som skal løses. De må sende kritisk viktig informasjon til de som trenger deg, kun med E-post som kommunikasjonskanal.

Dette er et konkret og praktisk eksempel på en oppgave der flere må jobbe sammen for å lykkes med å få til et vellykket resultat. Dominique Kost rekrutterte studenter til å løse dette oppdraget i team på tre og tre deltakere. Eksperimentene ble gjennomført som et simuleringsspill i et forskningslaboratorium ved Handelshøyskolen BI.

ANALYSERTE E-POSTEN

I første del av studien finleser BI-forskeren alle epost-meldinger som ble sendt mellom de tre teammedlemmene i åtte av teamene som deltok i eksperimentene.

Kost analyserte de mange epostene for å finne ut hvilken type informasjon som ble delt med hvilke personer på teamet.

Studien viser at medlemmene av teamene hadde vanskelig for å forstå hvordan egen rolle og oppgaver henger sammen med oppgavene og rollene til de andre på teamet. Teamene slet også med å holde tritt med endringer og tilpasse seg nye krav til jobben underveis. Dette førte til at medlemmer av teamet unnlot å sende kritisk viktig informasjon til de som trengte det. Det utviklet seg

også undergrupper innenfor team som utviklet sin egen forståelse av oppdraget.

– Teamet som helhet utviklet en dårlig forståelse for oppgaven de skulle løse, fremholder Dominique Kost. Det gjør det vanskeligere for teamet å lykkes med oppgaven de ble satt til å løse.

KOMMUNIKASJON FOR BEDRE PRESTASJONER

Det er heller ikke nødvendigvis noen god idé å sende all informasjon til alle for å sikre at ingen går glipp av informasjon som er kritisk viktig for dem.

Hvis det sendes mye informasjon mellom teammedlemmer som har oppgaver som er relativt uavhengige av hverandre, vil det resultere i at teamet presterer dårligere.

Resultatet blir annerledes der teammedlemmenes oppgaver henger godt sammen. Da vil omfattende kommunikasjon gjøre teamet bedre i stand til å løse sine oppgaver. Team som utviklet rutiner for kommunikasjon og hva som skulle gjøres, gjorde det bedre enn teamene som ikke etablerte slike rutiner. Gjennom å følge rutinene over tid, utviklet medlemmene av teamene en bedre forståelse av hverandres roller og hvordan oppgavene deres henger sammen.



5 RÅD FOR Å FÅ VIRTUELLE TEAM TIL Å VIRKE

Dominique Kost har med utgangspunkt i sin doktorgradsstudie utviklet 5 praktiske råd for å få virtuelle team til å fungere best mulig:

1. Når teamet etableres, er det viktig å lage en oversikt over rollene til de enkelte teammedlemmene og hvordan oppgavene de skal løse, henger sammen. Dette er særlig viktig når teammedlemmene ikke har jobbet sammen før.
2. Teamleder har et særlig ansvar for å minne om hvordan teammedlemmenes oppgaver henger sammen.
3. Etabler rutiner for kommunikasjon i teamet. Dette vil kunne hjelpe teammedlemmene til å forstå hvordan roller og oppgaver henger sammen.
4. Pass på at det ikke utvikler seg undergrupper i teamet. Det kan bidra til at det utvikler seg ulik forståelse for oppgavene som skal løses.
5. Finn frem til en riktig balanse mellom å informere alle i teamet og enkeltmedlemmer av teamet. Tenk på hvem er det som er avhengig av en bestemt type informasjon akkurat nå. Det krever at de enkelte medlemmene av teamet har god forståelse av hvordan roller og oppgaver henger sammen og er oppmerksom på hvordan dette endrer seg over tid.

REFERANSE:

Dominique Kost. Understanding Transactive Memory Systems in Virtual Teams: The role of integration and differentiation, task dependencies and routines. Series of Dissertation - 01/2016. Handelshøyskolen BI.

Tekst: Audun Farbrot, fagsjef for forskningskommunikasjon ved Handelshøyskolen BI.

Klok kommunikasjon kan løse kriser

Kriser er ikke nødvendigvis katastrofer.
De kan løses ved klok kommunikasjon.
De kan også forsterkes og forlenges
ved å undervurdere sitt publikum.
Det har DNB og Norges idrettsforbund demonstrert.



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

Våren 2016 hadde offentligheten orkesterplass til et spill, der lederne i storbanken DNB og Norges idrettsforbund (NIF) måtte svare for sine organisasjoners praksis og kommunikasjon av denne.

Håndteringen er blitt en større krise enn hendelsene som var utgangspunktet for saken, skrev kommunikasjonsrådgiver Beate Nossund på Twitter. Jeg vil si meg enig med henne, og tilføye at klossete kommunikasjon gjør som regel vondt verre.

For konsernsjef Rune Bjerke i DNB handler det om uklare svar om ukloke valg. Burde han ha visst, og dermed satt en stopper for lyssky formuesforvaltning i skatteparadis? Førsteamanuensis Øyvind Kvalnes ved BI mener at det er vanlig forretningspraksis at ledere skjermes fra kunnskap om gråsoner. Ved å påberope seg uvitenhet, kan de sove den uskyldiges søvn.

Tom Tvedt i Norges Idrettsforbund er blitt akkrevd forklaringer om fotballforbundets regninger. Tvedts klare svar var at «mediene ikke er kontrollkomité», men en sak mellom idretten og Kulturdepartementet. Mon det.

FOLKELIG RETORIKK

Som en ledende aktør i shipping og offshore, er DNB et globalt finansselskap. I kommunikasjonsavdelingen i Bjørvika er man likevel ikke fremmed for å anbefale folkelig retorikk, som da Bjerke vinteren 2013 inviterte bankens lånekunder på «spleiselag».

I likhet med «dugnad», konnoterer «spleiselag» en sosialdemokratisk likeverdighet, en ad hoc sammenkomst der deltakere skal yte, for senere å kunne nyte. Det var åpenbart at DNB ikke hadde tenkt å yte selv, bare nyte. Idrettsforbundet fremstiller seg også som folkelig. Bruken av strikkegensere som arbeidsantrekk understreker det. I sitt idrettspolitiske dokument 2015 – 2019, flagger NIF sine kjerneverdier: "Glede, fellesskap, helse, ærlighet, frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd."

SELVFORSKYLDTE OMDØMMEKRISER

Nå befinner begge lederne og deres organisasjoner seg i selvforskyldte omdømmekriser, mest fordi de nekter å erkjenne offentlighetens informasjonsbehov.

DNB

NORGES
IDRETTSFORBUND

Kunne krisene ha vært unngått? Det enkle svaret er ja. Hvis DNB og NIF hadde levd opp til sine etiske retningslinjer, ville det ikke ha vært noe å kritisere dem for.

Mer gjennomtenkte kommunikasjonsstrategier og større forståelse for transparens ville ha fått varselklokkene til å ringe tidligere, slik at Bjerke og Tvedt ikke var blitt hengt ut til tørk.

Kriser er ikke nødvendigvis katastrofer. De er som regel resultater av uheldige, ofte banale situasjoner. Kriser kan løses ved klok kommunikasjon, og kan forsterkes og forlenes ved kommunikasjonssvikt.

FORSTERKER KRISEN

I et forsøk på å forklare, valgte DNB å la Bjerke si hvor lite han visste. Ved å distansere seg fra bankens kritikkverdige praksis, rettet Bjerke pekefingeren mot underordnede. Ved å ikke seg den uvitendes kappe, undergraver han egen autoritet. Fra kaosteori vet vi at en dramatisk hendelse sjelden kommer alene. Nå minner mediene oss om daværende finansminister Kristin Halvorsens advarsler i 2007 og 2008. Gamle synder hentes

frem, resirkuleres og gir grunnlag for nye spekulasjoner.

Under fotballtinget i slutten av februar 2016, ble det reist intern kritikk mot forbundsledelsen for uettig pengebruk. Ved å studere nyhetsinnslag fra møtene, ser vi at kritikken ble løftet frem av kjærlighet til fotball og frivillighet.

KJÆRLIGHET TIL FOTBALLEN

Hvis fotballforbundet hadde vist imøtekommenhet med det samme, ville ikke VG ha hatt så mye å skrive om. Det er ingen sjakktrekk å definere sportsjournalister og medier som uvedkommende, slik Tvedt har gjort.

Medie- og idrettsindustriene, spesielt fotball, lever i en livsviktig symbiose, uten den ene, absolutt ikke den andre. Det kan se ut til at Tvedt etter hvert har forstått det. Han har gitt flere ganske likelydende portretterintervjuer der han unngår kritiske spørsmål. Han snakker derimot om sin avdøde fars engasjement for innsatte i Randaberg fengsel, om sine blinde barn, og om misjon på Madagaskar.

UNDERVURDERER PUBLIKUM

Slike kissing babies-taktikker kan være effektive byggestener for en som har sitt på det tørre. For en som ikke har svart på de virkelige spørsmålene, kan de oppfattes som en undervurdering av offentlighetens evne til å legge sammen to og to, og en overtro på sentimentalitet som metode for avledningsmanøvre.

Kriser i organisasjoner er nesten uunngåelige. Kommunikasjonslitteraturen er full av råd om hvordan organisasjoner skal planlegge for avvik, problemer og kriser. Det viktigste er å ruste en organisasjon til å oppfatte og tolke signaler rundt seg. Når kan en hendelse utvikle seg til en krise?

Med slik årvåkenhet setter en organisasjon seg i stand til å forutse endringer, og dermed forberede kommunikasjonstiltak som beroliger og forklarer, ikke bortforklarer og hisser opp.

Four TIPS on getting to YES

It's easier said than done:
Here are four reminders that will help you
get to yes in negotiations.



Senior lecturer Charles J. Cooper
E-mail: charles.cooper@bi.no

In any communication interface – from the informal, “Hi y’all” or the more high-context, “How do you do” (notice that, though phrased like a question, it is not...) to complex PR strategies – there is a lurking, potential negotiation waiting to unfold.

Consequently, it would be wise for the corporate communicator to consider these four, now thirty-five year old, reminders from the dynamic duo of Roger Fisher and William L. Ury, authors of the best-selling book “Getting to yes”.

REMINDER ONE: SEPARATE THE PEOPLE FROM THE PROBLEM

This is a tricky one. After all, it makes sense: we all know how messy people things can get. Nonetheless, we also all ignore the reminder more or less whenever we get the chance: We’re social animals. We like relationships.

And let’s say you are in Dallas on a hot, dusty afternoon, just about to meet your first Texan and you’re thinking “How do you do”/“Hi y’all” where do I go with this? If you go with the former, you can kiss that Lone Star State relationship bye bye, which you know so you don’t... you say, “Hi y’all. How ya doin’?”

Still, much later when you are negotiating with your partner from the Friendship State you will take heed of Reminder One and consider the wisdom of checking out where people issues – like communication, emotion and perception – might muddy the waters of your hopeful deal.

REMINDER TWO: FOCUS ON INTERESTS NOT POSITIONS

The idea – anyway as I see it – is to keep your options open. Just as we like the people stuff no matter how messy, our minds like to create priorities that tend to cling to our thought process like a bur.

If we get it in our head that something is a top priority, the many other things that might more than deserve attention are put out to pasture.

In other words, take the bur out of the fur and investigate all the interests of all the interlocutors in a dialogue. That one, uninvestigated, interest – hidden and at the back of the queue behind more pressing interests – might just be the one that all of the parties benefit most from.

REMINDER THREE: INVENT OPTIONS FOR MUTUAL GAIN

A good communicator has to be a good

listener and the authors of Getting to Yes suggest taking this one step further. They suggest listening creatively. Good communicators should seize the opportunity to let the momentum of a dialogue take them places they might never have visited on their own. Therein the concept of brainstorming and the inception of synergies, or, in the parlance of integrative negotiations, “making the pie bigger”.

The pie metaphor is most effective in the context of the integrative antithesis, distributive bargaining, which has negotiators bickering over their share of the pie and slicing it up. “Making the pie bigger,” on the other hand, eventually leads my thought process to the metaphorical kitchen to get more sugar and flour and a bigger pan.

On the abstract level, however, the concept works: why NOT make the symbolic pie bigger instead of just slicing it up with an allegorical knife?

REMINDER FOUR: INSIST ON USING OBJECTIVE CRITERIA

Another nasty habit we have when communicating is to invent things as we go along. A little lie here and there assumes an aura of innocence when it’s for a good cause – like yours – and exaggerations, even whoppers,



are nothing more than essential tools in the toolbox of forceful rhetoric. The thing is, lies – even the white ones – are by definition spawned solely for deceit; and exaggerations, colorful and decorative and fun as they might be, are just lies on roller skates. Objective criteria, and their accordance as the foundation of all communication, help make us honest. They also help to bring communicators with a mission (like getting

elected) back down to earth – the operative modifier here being “help”.

Just ask Donald Trump who, ironically, managed to tag his key opponent in the Republican Primaries: “Liar Cruz”...

REFERENCE:

Roger Fisher and William L. Ury (1981): Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.

Taler seg til MAKT

Troverdige talere skulle bygge bro mellom politikere og arbeiderklassen. Talen har også ført Arbeiderpartiet til maktens sentrum.



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

Einar Gerhardsen skrev sin legendariske håndbok *Tillitsmannen* i 1931. Boken er stadig i bruk, både i arbeiderbevegelsen, i Fremskrittspartiet og andre organisasjoner som ønsker å utøve makt og påvirkning i samfunnet.

Arbeiderbevegelsens internopplæring hadde begynt ved begynnelsen av 1900-tallet, etter at bevegelsen hadde organisert seg i et politisk parti (1887) og fagbevegelse (1899). Med allmenn stemmerett for menn (1898) og kvinner (1913), ble politikkområdet i Norge utvidet.

Tillitsmannen var den første i en rekke slike retoriske håndbøker. Haakon Lies (red.) *Agitasjon og Propaganda* fra 1934 er også vel kjent.

Det ble etablert «Sosialistiske aftenskoler» for å utvikle tillitsmenns retoriske ferdigheter slik at de kunne delta med tyngde og troverdighet i det offentlige ordskiftet.

I formålsparagrafen for *Skoleplan for sosialistiske aftenskoler* (1908) står det: [...] i erkjendelsen av, at der fra alle kanter

av landet meldes om mangel paa dygtige foredragsholdere og av partifæller, som med kundskaper og dygtighet kunde delta i den faglige og politiske arbeiderbevægelse, tror foreningen, at en saadan skole vilde avhjelpe et længe følt savn.

TALEKUNST FOR BEDRE RELASJONER

Troverdige talere skulle løse oppgaven med å utvikle gode relasjoner mellom parti og de mange lunkne i arbeiderklassen.

Gerhardsen skrev i *Tillitsmannen* at «Oppgaven er å få alle arbeidere med i organisasjonene – i fagorganisasjonen, partiet og kooperasjonen.»

Aksel Zachariassen understreker i *Agitasjon og propaganda* behovet for dyktige talere: «[...] må man søke å opdra lokale krefter til disse korte appeller [...]» Gerhardsen fortsatte: «møtene skal først og fremst virke opdragende, opplysende og vekkende.»

Oppdragelse legger grunnen for en selvinnsett nødvendig for å kunne ta kvalifiserte valg, og egenbemyndigelse.

RETORIKK PÅ TIMEPLANEN

Skolens fagkrets omfattet fra 1908 sosialøkonomi, tysk, regning og norsk. «Norskundervisningen [...] tar sigte paa at opøve elevene i tale, oplæsnings- og skrivefærdighet [...]» Norskfaget fikk en særlig status. Tysk var europeisk arbeiderbevegelses *lingua franca* og selvskrevet som Marx' og Engels', Liebknechts og Luxemburgs språk.

Fra 1910 kom retorikk på timeplanen på de sosialistiske aftenskolene:

"Skolens plan er tre-aarig med to timers undervisning hver mandag, onsdag og fredag i socialøkonomi, norsk, litteraturhistorie, retorik [...] Saavidt os bekjendt er Norge det eneste land utenfor Tyskland, hvor socialdemokratiet hittil har formaaet at skape en virkelig, ordnet skole paa fuldt moderne principper, hvor arbeiderne i den faglige og politiske bevægelse kan faa netop den utdannelse, som organisationen og tiden kræver av dem, der skal virke som agitatorer og indta ledende stillinger inden arbeiderbevægelsen."

INN I MAKTENS SENTRUM

I Beretning for vaarhalvaaret 1913 skrev rektor Kviberg: «Norskundervisningen tar sigte



paa at utdanne elevene i tale, oplærings- og skrivefærdighet, samtidig som der gis dem kundskaper i grammatik, rettskrivning, litteraturhistorie og stillære.»

Avgangselevne fikk opplæring i «Læsning og organbruk – med særlig vekt paa betoning og foredrag. To og to elever har hver uke holdt oplæsning eller foredrag fra kateteret. Efterpaa kritikk.»

Førsteårselevne fikk leksjoner med vekt på «tydelig læsning med riktig uttale og betoning.»

Talen som kommunikasjonskanal mellom arbeiderklassen og den øvrige politiske offentligheten, basert på elevenes retoriske kompetanse, bidro sannsynligvis til å løfte arbeiderklassen til et høyere nivå.

Skoleringen var et viktig ledd i arbeiderklassens frigjøringskamp for likeverdig medborgerskap. Med 1930-tallets kampanjehåndbøker tok partiet sitt endelige skritt inn i maktens sentrum.

MORAL SLÅR POLITIKK

Forfatteren Tarjei Skirbekk har tatt opp tråden med retorisk håndboklitteratur i *Hvordan vinne valg?*, som ble utgitt i 2015.

Skirbekk advarer mot å la rasjonelle forslag styre politisk retorikk. Den gode, rasjonelle argumentasjonen kan være på plass. Likevel er det fullt mulig å tape en debatt om et forslag, fordi politiske motstandere kan lansere moralske innvendinger mot det.

Han gir eksempler på slike moralske føringar implisitt i ulike begreper, som «skattelette»/«skatteutt», «bompengering»/ «miljøring», og «monstermaster»/ «høyspentmaster».

ring»/ «miljøring», og «monstermaster»/ «høyspentmaster».

Tarjei Skirbekk, med sin lange fartstid som kommunikasjons- og politisk rådgiver i Arbeiderpartiet, konkluderer som sine partifeller på 1930-tallet, med at logisk kommunika-

sjon er utilstrekkelig: «Moral slår politikk, derfor er en moralsk framing avgjørende i all politisk kommunikasjon.»

REFERANSER:

- Bang, Tor (2012) *Under hammermerket. Doktoravhandling. Universitetet i Bergen.*
- Gerhardsen, Einar. (1931). *Tillitsmannen. Håndbok i praktisk organisasjonsarbeid. Oslo. Det norske Arbeiderparti.*
- Skirbekk, Tarjei. (2015). *Hvordan vinne valg. Moderne politisk kommunikasjon. Oslo. Spartacus.*

Sier du hva du **MENER** på jobb?

Vi sier ikke alltid hva vi mener på jobben.
Hvorfor legger vi bånd på oss?
Er det forskjell på folk fra ulike deler av landet?



Gillian Warner-Søderholm
og Tor Grenness
E-post:
gillian.warner.soderholm@bi.no

Tenk deg at du sitter i et møte. En av dine kolleger sier noe du mener er helt på jordet. Tar du ordet, og sier hva du mener? Eller legger du bånd på deg og velger selvsensur som løsning? Det kommer litt an på hvor i landet du kommer fra.

Selvsensur innebærer at vi kan være tilbøyelig til å holde tilbake meninger og synspunkter vi selv mener er legitime i en pågående meningsutvikling.

Er selvsensur et utbredt fenomen på norske arbeidsplasser? Hva kan være årsakene til at vi velger ikke å si hva vi mener? Avhenger svare av hvor i landet vi er?

Vi har gjennomført en undersøkelse blant ledere og medarbeidere fra alle deler av landet for å få svar på spørsmålene. Vi presenterer resultatene av undersøkelsen i boken «Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner», som lanseres sommeren 2016.

GRUNNER TIL Å HOLDE KJEFT

Alle lederne vi intervjuer, bekrefter at selvsensur forekommer på norske arbeidsplasser. Vi sier altså ikke alltid hva vi mener når vi er på jobben.

Det er flere årsaker til at ledere og medarbeidere ikke alltid sier hva de mener på jobben. Mange velger å holde kjeft for på den

måten å bidra til å nå organisasjonens mål. Vi tyr også til selvsensur for å være «høflige» mot andre og for «å unngå konflikt».

For noen kan det også skyldes et ønske om «å være ærlig, men samtidig vise respekt for andre». Noen er også opptatt av ikke å bidra til «å gjøre andre flau». Noen unngår også å ytre seg med bakgrunn i at de har et behov for tilhørighet, som kan bli utfordret om man tilkjennegir uenighet.

JANTELOVEN LEVER

Noen ledere og medarbeidere lar være å si det de mener for «å unngå å skryte av seg selv». Vi finner også ansatte som legger bånd på seg av frykt for å bli oppfattet som alt for «ambisiøs eller alt for selvsikker».

Norge har tradisjoner for arbeidsmiljøtiltak for å unngå konflikt, i tillegg til en kollektiv søken etter konsensus.

Vi finner altså at Janteloven fortsatt preger norske arbeidsplasser. Og kan bidra til å forklare selvsensur på norske arbeidsplasser. Vi skal ikke være bedre enn andre, vi skal unngå å kritisere andre, vi skal ikke ha for høye ambisjoner om resultater, og vi skal være likestilte på jobben.

Vi finner at kulturelle dimensjoner som Resultatorientering, Likestilling, Selvheldelse,



Kollektivism og Maktdistance kan knyttes til selvsensur-adferd i arbeidslivet.

FORSKJELLER NORGE RUNDT

Ledere og medarbeidere fra Vestlandet beskrives gjerne som «mer direkte enn i sør, selvsikre, stolte av kultur og tradisjoner. Selvsensurering brukes i noen grad, men mindre enn i Sør- eller i Oslo regionen – og måloppnåelse er hovedgrunnen til bruk av selvsensur».

De laveste skårene for direktehet, selvhøvdelse og likestilling finner vi i Sør-regionen. Uttrykket mest brukt for å beskrive kolleger fra Sørlandet inkluderte «mer konservative, mindre direkte, mindre villige til å kalle en spade for en spade og tyr gjerne til selvsensurering for å unngå konflikt og vise respekt».

Kolleger fra Nord-Norge blir ofte beskrevet som «mer direkte, kaller en spade for en spade, snakker rett frem og selvsensurerer mindre». Her finner vi høye verdier for kulturelle dimensjoner som direktehet, kollektivism og selvhøvdelse.

Fordi ledere og medarbeidere i nord, skårer høyt på kollektivism, verdsetter arbeidsteam i Nord-Norge sjeldent ledere som er individualistiske og formelle. Ledere som arbeider i Nord- eller Vest-Norge, vil derfor gjøre lurt i å sikre at gruppen eller enheten de

leder, føler seg involvert i beslutningsprosessen. I tillegg kan ledere altså forvente mindre selvsensureringsadferd i Nord-Norge, og mindre formalitet.

Ledelsesmetoder fra Nord-Norge kan avvike fra tilsvarende lenger sør, fordi man i nord har en tendens til å legge mer vekt på direkte tale, har sans for humor og dessuten skårer lavere på maktdistance.

De høyeste skårene for selvhøvdelse og resultatorientering finnes i Osloregion som samtidig skårer lavest på kollektivism. Kolleger fra Oslo blir beskrevet som «mer aggressive, mer selvsikre, ambisiøse, men selvsensurerer gjerne for nå sine mål».

I teamarbeid aksepteres større innslag av fremhevede atferd i Osloregionen enn i Nord- og Vest-Norge. Janteloven er heller ikke så tydelig i Oslo-området – kanskje også grunnet et mer internasjonalt arbeidsmiljø.

MÅ TA HENSYN TIL FORSKJELLER

Hvis en bedriftsleder fra Nord-Norge presenterer sine ideer på en åpen og direkte måte kan ansatte fra andre regioner oppleve dette som konfronterende, og mangelen på selvsensur som konfliktskapende.

En bedriftsleder fra Sør-Norge kan for eksempel si følgende: «Jeg er redd vår opp-

fatning er at bedriften bør overveie å følge prosedyrer for due diligence». Bedriftslederen fra Nord-Norge vil derimot kunne ha formulert budskapet som «dere må følge prosedyrer for due diligence!».

På samme måte vil kommunikasjonsstilen hos en prosjektmedarbeider fra Oslo gjenspeile hans eller hennes mer selvhøvdende, resultatorienterte verdier med lite innslag av selvsensur. Kolleger fra Midt-Norge eller Sørlandsregionen vil i stedet kunne foretrekke en tilnærming som er basert på relasjonsbygging, mer selvsensur, og derfor mer gradvis opparbeiding av tillit. Selvsensur mellom ledere og ansatte er mindre vanlig i Nord- og Vest-Norge enn i resten av landet. Ledelse, kommunikasjonsatferd og selvsensur-praksis som er akseptable i én region, vil ikke nødvendigvis fungere like godt i en annen.

REFERANSE:

Gillian Warner-Søderholm og Tor Grenness (2016): *Kulturelle normer, selvsensur og ytringsfrihet: finner vi regionale forskjeller?* Bokkapittel i Kristian Alm, Mark Brown og Sigrid Røyseng (2016): *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner*. Cappelen Damm Akademisk.

Freedom to SPEAK at Work

Do you promote freedom of expression
in your organization?
Here are five questions to examine.



Associate Professor Mark Brown
E-mail: mark.brown@bi.no

Freedom of expression in organizations is about more than whistle blowing.

- Managers who interpret a critical opinion as an act of disloyalty.
- Employees who fail to speak up when they see a potential problem.

These are two examples of why freedom of speech is important for organizations to operate successfully and why it is an important subject for communications professionals.

FREEDOM OF EXPRESSION

By encouraging an atmosphere in which employees feel free to express their opinions, organizations can gain benefits and avoid problems.

A new book written by researchers in the Department of Communication and Culture at BI explores this subject. The book illustrates some central issues regarding freedom of expression in organizations. It shows that freedom of expression at work is more restricted than the Norwegian law is supposed to guarantee.

Demands for 'loyalty' by employers are on the increase. In practice, this is leading to silencing of employees.

MORE THAN WHISTLE BLOWING

The most high profile examples of organiza-

tional freedom of speech are whistle blowing – an issue in which Norwegian employers are proactive.

Both the Confederation of Norwegian Enterprise (NHO) and the Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS) promote the importance of providing employees with channels that will enable them to communicate deeply felt concerns about the operation of their organization.

However, the practice of freedom of speech can be compromised or even suppressed in daily organizational practice.

KEEP QUIET OR SPEAK UP

Employees will daily find themselves in situations in which they hold useful information and must decide whether to keep quiet or to speak up and share it with others.

This phenomenon is called voicing and its practice and the factors that might encourage or hinder it have attracted the interest of researchers in recent years.

For communication professionals wishing to promote a more active and productive internal organizational dialogue, this research field may be useful and the book includes a chapter which reviews research on the different types of managerial behaviour that impact voicing.

SYMPHONY OF VOICES

What happens when the employees' freedom of expression extends outside the organization? Another chapter explores a new paradigm in which the corporation loosens its traditional control over external communication.

The chapter uses the metaphor of the communication department as the conductor of a symphony orchestra to explore challenges and possible benefits of allowing more freedom of expression.

PRESSURES TO KEEP QUIET

However, there are unavoidable processes in every organization that work against free expression of opinion. The most obvious of these is financial. The newspaper industry has been going through a very difficult time and one chapter explores how journalists experience less willingness from senior managers to listen to alternative opinions.

The power of organizational conformity can be another pressure that limits freedom of expression. This is illustrated in a chapter that examines the fate of voices that attempt to speak truth to power. The authors use as an example the merging of smaller units into larger conglomerations that should reap benefits of scale, a mantra for public sector management.

TEST YOURSELF

Do you promote freedom of speech in your organization ?

1. Have you done what is necessary to secure a process of internal whistle blowing?
2. What are the formal limitations you place on your employees' freedom to speak in public about the organization? Are they all reasonable?
3. Do people feel safe to express negative opinions about the organization internally? How do you know?
4. In which internal communications arena does the organization provide for disagreement and debate?
5. How often do senior managers in your organization meet with employee focus groups in order to listen to them?

STRONG IN NORWAY

It is worth recognizing that, by international comparison, freedom of expression in Norwegian organizations enjoys good conditions. There are strong egalitarian and democratic traditions in Norway that encourage people to speak up and speak out.

There is generally a recognition that by listening to a diversity of voices we can develop better solutions to the challenges we face. However, there is always room for improvement.

REFERENCE:

Kristian Alm, Mark Brown og Sigrid Røyseng (2016): Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner. Cappelen Damm Akademisk.

KRISTIAN ALM • MARK BROWN • SIGRID RØYSENG (RED.)



**KOMMUNIKASJON
OG YTRINGSFRIHET
I ORGANISASJONER**



BI HANDELSHØYSKOLEN