

4 COMMUNICATE FOR PASSION AT WORK

12 BEING A BETTER COMMUNICATION DIRECTOR

14 FEM TRENDER FOR KOMMUNIKASJONSLEDERE

20 LYKKELIG SOM KIKKER PÅ FACEBOOK

Innhold:

tionally. We also carry out rigorous studies and surveys that connect practice to research focusing on the role of corporate communication and its contribution to organizational success. Finally, one of our most important roles is disseminating the latest knowledge in the field. This magazine is part of our strategy in fulfilling that role.

We also carry out rigorous studies and surveys that connect practice to research focusing on the role of corporate communication and its contribution to organizational success. We want you to know what the rest of the world is doing and we want to spread our knowledge outside the borders of Norway. We hope you enjoy this first edition, and we hope you will find it useful.

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

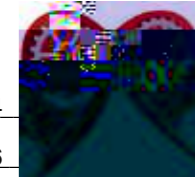
The magazine therefore will bring the latest research and thinking within the field to those working in Public Relations, marketing communication, Human Resources or any other function where there is a need to understand how communication plays a role in organizational success.

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

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

COMMUNICATION FOR LEADERS

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



CORPORATE COMMUNICATION

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



SOCIAL MEDIA

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



PUBLIC RELATIONS (PR)

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



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

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

THE PASSION WE WANT

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

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

1. Talk about and practice the importance of interpersonal relationships at work; ask how people are doing, take the time to listen and respond to their answers (even if perceived as a threat to their need to shine in comparison with others and so the rate of incivility instigations actually increases for those individuals).

2. Focus on how everyone should compete with themselves and not others. For those with very high levels of obsessive passion, such a climate actually seems to be though it may be more elaborate than you expected).

3. When realizing that someone is in "too deep", talk to them about what you see and how it affects the organization.

FIVE PIECES OF PRACTICAL ADVICE

4. Advise them to get professional help, and support them in getting it. This can be done by providing information of where this can be obtained, by offering time off when they are in treatment, or by other means of financial aid.

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

REFERENCE:

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

langt som mulig. Før, under og etter DNA- Nettstedet "myStory" er blant de mest sammenkomstene ble programmet fremmet besøkte områdene online, og vi har samlet i alle tilgjengelige kanaler, inkludert interner rundt 750 historier. Dette er positivt i en blogger, elektroniske nyhetsbrev, brosjyretransje hvor de fleste ansatte ikke har tid til å notater fra administrasjonen, plakater og sette seg ved en datamaskin jevnlig. Anekdotiske bevis fra sammenkomster viser at personalet og vi tror at noen eller alle de originale

Det ble også etablert et eget arbeidsom-historiene handler om deres eget hotell, noe råde på en nettbasert samarbeidsplattformsom viser stoltheten over, troen på og eier- Parallelt kunne materialet skapes på trykkskapet de har til disse historiene. gjennom åpne elektroniske dokumenter som hvert hotell kunne tilpasse og oversette, og Historiefortelling har nå blitt en del av det tsi 1askaer f12stuk 0.Tc 09i enke his a(n)0.5 (for)0.5 (ie så skrive ut på enkle A4 fargeskrivere internt.

NETTSTEDET "MYSTORY"

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

Følelser betyr mer for oss enn vi kanskje liker å innrømme, også i arbeidslivet. Vi vet blant annet at vi føler større indre glede på jobben når vi opplever mening, mestring og auto synligvis i fengsel. Arver du ledertittelen i dag, er du antagelig kongelig. Påstår du å ha

Følelsen av glede betaler seg blant annet i form av større lojalitet og ansvarlighet over for organisasjonen og bedre prestasjoner. I tillegg får det oss til å påta oss erte oppgaver enn det som forventes. Likevel snakker vi fortsatt om Julius Cæsar og andre storheter når vi snakker om gode ledere. De er forbilder for hvordan vi de nerer og utøver ledelse.

PÅVIRKER FØLELSER

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

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

KLASSISKE HELTESKIKKELSER

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

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

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

Authenticity is one of the most important drivers of good leadership communication.

witspir trupeopto 4
a

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

ANALYSIS OF EMMA WATSON'S SPEECH

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

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

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

REFERENCES

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

Proactive (Future oriented):
A person that is proactive and futures-oriented encourages the introduction of new structures, methods and guidelines that determine future priorities. They can also use tools that can aid in forecasting foreseeable changes to meet future challenges.

Issues oriented: This person has extensive knowledge of issues and changes in the external environment and can help their organization adjust and adapt to them, even perhaps helping the organization lead the way in setting social agendas.

Creative and Innovative: This

FEM TRENDER for kommunikasjonsledere

Hva er de viktigste trendene for kommunikasjonsledere?

Hvilke hindringer må forseres for å komme videre?

Centre for Corporate Communication BI

samlet 12 kommunikasjonsledere for å



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

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

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

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

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

FEM TRENDER

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

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

HVA AKADEMIA KAN GJØRE FOR PRAKTIKERE

Ekspertpanelet ble også invitert til å si sin mening om hvordan academia best kan fremme frem til seks sentrale hindringer som kan skape verdi for praksisfeltet. Her er fem råd



EDUCATE / DEVELOP / FUTURE TALENT
Educate comm. advisers in strategic communication. Especially former journalists.



fra praktikerne til forskningsmiljøene:

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

REFERANSE:

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

DE 12 KOMMUNIKASJONSLEDERE Tekst: Audun Farbrot, fagsjef forskningskompani

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

kommunikasjonssjef Stig Inge Eikemo i Lindor, kommunikasjonssjef Ingeborg Grimsmo i UDI, kommunikasjonssjef Lars Galtung i Tine og Head of PR Ole Kristian Lunde i EY.

MASTER OF MANAGEMENT IN CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT

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

Lykkelig som kikke FACEBOO

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



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

Det foregår et kappløp etter "est mulig" "Tre av re oppgir at de veldig o e eller o e siale og aktive brukere" av Facebook. Likevel "likes" og klikk på sosiale medier. Alt fra ung-følger en Facebookside for å lære om temaer ntar de rollen som kikkere på Facebook- dommer til store bedri er måler sin suksessrelatert til deres profesjon, for å holde seg på den siste side i vår studie, og de er tilfreds med å på Facebook etter hvor mye aktivitet deres oppdatert på nyheter og for å få den siste være det på denne siden. innlegg skaper. Innlegg som ikke utløser relevante informasjonen fra sitt fagområde. "likes" eller delinger, blir o e sett på som For denne målgruppen en det viktigere å LYTT TIL BRUKERNE feilslette. motta informasjon enn å sosialisere seg med Facebook-brukere som vi intervjuet, oppfør- andre brukere. Satsingen var derved vellykkelig seg ikke i tråd med det bildet vi vanligvis har av Facebook-brukere.

Brukere som i liten grad deltar aktivt medket for bedri en som dri et siden selv uten har av Facebook-brukere. kommentarer, postinger eller delinger, blir at de oppnådde høy brukeraktivitet. karakterisert som kikkere (lurkers). Dette er Studien indikerer at Facebook-brukere kan en betegnelse som gir negative assosiasjoner. Bedri er kan få fornøyd Facebookbrukere være svært fornøyd med en klassisk enveis- Fordi de ikke bidrar, har kikkere ikke blitt ved å bruke enkel enveiskommunikasjon hvis kommunikasjon hvor en sterk og aktiv sen- ansett som en attraktiv målgruppe. brukerne er ute etter nyttig og relevant in- der deler informasjon med en rekke passive formasjon. Studien viser også at det er mulig å nottakere.

ER DIALOG NØDVENDIG FOR SUKSESS?

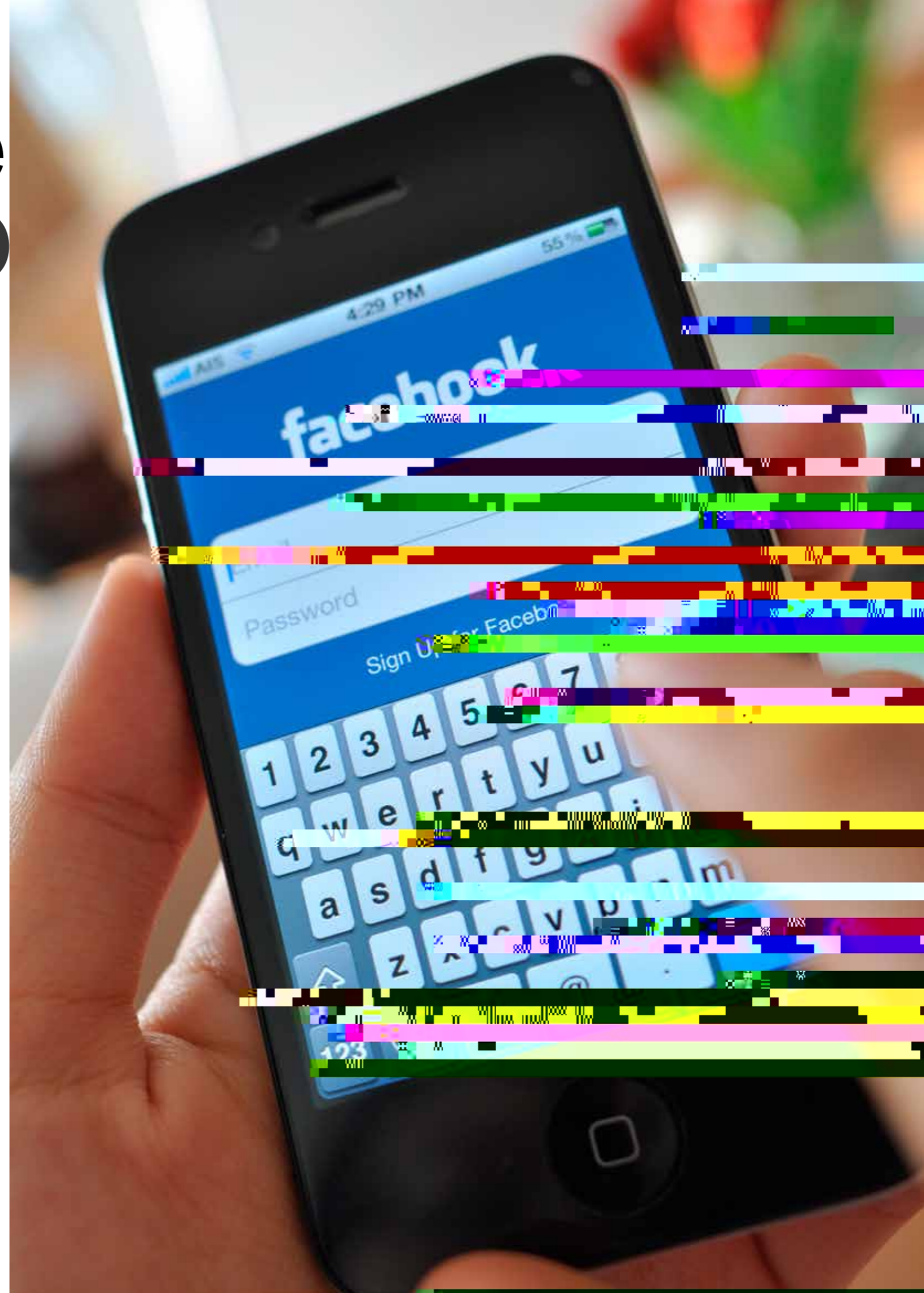
Er dialog og engasjement nødvendig for å sakelig forbeholdt privatsfæren. Begge deler derfor ikke å lære seg en beste praksis for lykkes i fremstøt mot dine målgrupper? Kandemonstrerer hvordan en bedri sside på F sosial mediebruk. I stedet må du starte med å kikkere tenkes å være fornøyd med tradisjonell kommunikasjon hvor en sterk og aktiv sen- nne ut hva de ønsker.

Vi gjennomførte en spørreundersøkelse KIKKERE PÅ JAKT ETTER INFOR Målgruppens ønsker og formålet med blant de som følger Gyldendals Facebook MASJON kommunikasjonen er viktigere enn kommu- side "Nyttig informasjon for sykepleiere". Mange av bedri ene som har etablert seg nikasjonskanalens egenart. Det gjelder også Siden hadde 6.429 følgere da vi gjennom på Facebook, utarbeider statistikk over akti i sosiale medier. førte undersøkelsen. viteten til brukerne. Mange vurderer et høyt aktivitetsnivå som en forutsetning for en vel-

I overkant av 300 brukere svarte på spørretaket satsing. målene i undersøkelsen. Vi ønsket blant annet å få svar på hvorfor de fulgte den ak- Vår studie viser at de este inntar kikker- tuelle siden, deres aktivitetsnivå og i hvilke rollen når de besøker bedri ssider. De er ute etter relevant informasjon og "kaster" derfor grad de var fornøyd med siden. ikke bort tiden på underholdning og sosial

FORNØYDE BRUKERE

Studien viser at brukerne av Facebookside ale brukere. engasjement på Facebook. Fagoppgave Di- til Gyldendal er fornøyd med å være passive digital Kommunikasjonsledelse, et Executive mottagere av det de synes er relevant og men- Halvparten av intervjupersonene i under- Master of Management-program ved Han- søkelsen beskriver seg selv generelt som "selsk skolen BI.



Den offentlige debatten skyter fart når en 2. Ansatte fremstående aktør bytter side. Det ble oppstandelse da Arbeiderpartiets helsestatsråd Bjarne Haakon Hanssen meldte overgang til kommunikasjonsbyrået First House etter stortingsvalget 2009.

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

FRA POLITIKK TIL PR

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

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

TRE PROBLEMMOMRÅDER

Det er særlig tre problemområder som preger debatten:

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

BI HANDELSH