

COMMUNICATION for leaders

2020

BI Norwegian Business School

FROM TALKING TO LISTENING



*BÆREKRAFT OG
SAMFUNNSANSVAR
Side 8–14*

*KUNSTIG INTELLIGENS
Side 15–18*

*LEDERKOMMUNIKASJON
Side 20–26*





Peggy Simcic Brønn, Professor Emerita

Dear reader, the coronavirus or Covid-19 has caused an unprecedented disruption of everything normal about our society. Expectations are that its effects will not end soon. During this crisis we have been learning a lot about leaders and leadership, social versus physical distancing, the benefits of technology, work and family relationships, the value of essential workers, and trust.

Of particular significance is how Covid-19 transformed and is transforming communication. We see this primarily in the dependency on technology. Unable to communicate face-to-face, people, including employees, families, students, and friends are staying connected by chatting, zooming, face-timing, skypeing, you name it. There is a new vitality in the use of

technological tools to build and maintain relationships.

Because of the nature of this crisis and the challenges it places on communication, there will be an explosion of research by communication and organizational scholars analyzing our ability to communicate with one another and to work together in the future. This will include not just looking at the meaning of the reliance on technology for communication during the crisis, but also communication specific to health, risk and crisis, leadership, employees and engagement.

The Institute for Communication and Culture is well positioned to begin this work in Norway. The restructuring of the Centre for Corporate Communica-

tion into NORA, the Nordic Alliance for Communication & Management is evidence of this. NORA will contribute by harnessing the brainpower of the most important Nordic researchers in the field of communication including scholars from Jyväskylä University in Finland, Lund University and Mid-Sweden University in Sweden, and the University of Århus in Denmark. The beneficiary of their work, as always, is the practitioner community.

Finally, this edition is the last one that I will edit on behalf of BI and the Centre for Corporate Communication as I go over to my new position as professor emerita. I am leaving you in the very capable hands of my colleagues here and around the world. I also look forward to continue to contribute to their good work.



Kjære leser

Vi brenner for å utvikle ny kunnskap i internasjonal toppklasse, og denne kunnskapen deler vi med deg i magasinet Communication for Leaders. Vi håper at vi kan inspirere deg til å gjøre en enda bedre jobb med slike faglig påfyll.

I magasinet presenterer vi utvalgte smakebiter fra den faglige aktiviteten til våre forskere og pedagoger. På instituttet forsker vi blant annet på engasjerte medarbeidere, et godt arbeidsmiljø og hvordan kommunikasjon bidrar til verdiskapning i organisasjoner. I denne utgaven kan du blant annet

lese om hvordan å kommunisere best i en krise og hvor viktig det er å lytte og kommunisere på en måte som åpner for læring.

Hvis du er interessert i hvordan arbeid og kommunikasjon i organisasjoner endrer seg i et digitalt, nettverks- og medierikt samfunn, og hvilken rolle kunstig intelligens kan spille i PR, så vil du finne flere svar på de neste sidene.

På BI har vi et sterkt fokus på å være påkoblet. Vi ser derfor frem til å fortsatt samarbeide med både bedrifter og andre organisasjoner for å utvikle ny kunnskap

om problemstillingene dere sitter med. Hva opplever du som de største utfordringene i din rolle som leder eller medarbeider, spesielt i disse nye tider? Vi hører gjerne fra deg.

God lesing!

Med beste hilsen

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

Innhold:



KOMMUNIKASJON UNDER KORONAKRISEN

5 tips to successfully work from home	4
Krisekommunikasjon – å balansere forenkling og kompleksitet	6



BÆREKRAFT OG SAMFUNNSANSVAR

From talking to listening - The neglected mode of corporate communication	8
Bærekraftige valg - Hva mener egentlig forbrukerne?	10
Words that work	12

KUNSTIG INTELLIGENS

Kunstig intelligens og pr	14
Kunstig intelligens gir omdømmerisiko	16



LEDERKOMMUNIKASJON

Kommunikasjon som åpner for læring	18
Hvordan kommuniserer en god mellomleder?	20
Respectful leadership – A natural for female leaders	22
Museum leaders still struggle with social media	24



KOMMUNIKASJONSYRKET

Communication executives' gender and power in Scandinavia's most visible firms ..	26
Utfordringen med tillit	28



NY FORSKNING VED INSTITUTTET

Nordic communication research group goes Nordic	30
Mobilizing the arts for an inclusive digital transformation	32
Who watches the machine? Taking control of algorithms	34

5 tips to successfully work from home

Usually, home office sounds tempting for most of us, but the corona virus has put working from home to an extreme test. Establishing good communication and re-clarifying roles are keys to success.

Working from home can affect communication, leaving employees feeling disconnected and unsure about their role. But there are a number of ways to overcome these difficulties.

RECIPE FOR SUCCESS

We outline five simple tips for better communication when working remotely:

1. Establish a good routine on how to share information on digital platforms so people don't drown in too much information -topic "strands" help clarity.
2. Set up regular interaction points every day, such as morning coffee Skype meetings or digital lunch breaks to connect with other team members for knowledge sharing, feedback, or just to catch up socially.
3. Agree on what it means to be a good digital colleague - clarity combined with respect - who does what: clarify responsibilities of each team member while working from home.
4. Celebrate group achievements and company news by sharing a digital message or snap to the team.
5. Encourage transparency and inclusion – it is easy to for-

get to include all members in chats, so encourage debriefings and discussions in teams, even digitally.

This advice follows a study that found that remote workers communicate substantially less with colleagues and managers when working from home and are often left feeling helpless about their work. As a result, they may feel unsure about their tasks or how to coordinate with other team members. A sense of ambiguity sets in leaving them feeling at a loss in regard to motivation and connectedness.

THE VALUE OF STAYING CONNECTED

In addition to issues with working from home during the corona virus pandemic, people are also struggling with the fear of getting sick, the practicalities of lock-down, and uncertainty surrounding the future.

Daily communication with remote colleagues and the employee's manager or team is even more important in such stressful times. It is important for helping people stay connected and feeling part of their work community. This inter-

action has a strong impact on avoiding loneliness and boosts confidence in work. Good communication leads to better understanding of individual tasks as well as improved coordination among members in the teams. It is also important to remember to keep communication and interaction within office hours if possible - everyone needs a work-life balance, especially now.

ESTABLISH A 'DIGITAL WATER COOLER'

The status quo is constantly changing during times of crisis and the corona virus pandemic is especially disruptive. Consequently, teams are in need of continuous updates from multiple sources. One recommendation for creating the best home office environment to ensure daily communication opportunities among team members and between teams and managers is to create a 'digital water cooler' – a social interaction point for team members to hangout. This can be done via Skype, messaging, company social media platforms or other digital communication tools.

Companies can even set up



SUTI WONG, Professor and
GILLIAN WARNER-SÖDERHOLM,
Head of Department of Communication
and Culture, BI Norwegian Business School

coffee social half-hours with teams 'digitally' via for instance Skype. Other examples are Snapchat groups to build team communities, and platforms like Slack can help with project management clarity, follow-up messaging and knowledge sharing for low ambiguity.

Such communication measures protect against feelings of isolation and loneliness and optimize team production.

These tips and pieces of advice should help colleagues feel connected when working from home and enable them to maintain a level of productivity without the 'real-life' social and physical environment of a work office.

The Research Council of Norway has funded this research through the SAMANSVAR project "Fair Labor in the Digitized Economy" (247725), and the TOPPFORSK project "Future Ways of Working in the Digital Economy" (275347)



Krisekommunikasjon – å balansere forenkling og kompleksitet

Enkle og tydelige budskap er avgjørende for å kunne lykkes med krisekommunikasjon, men også problematisk fordi krisen som hendelse alltid er sammensatt og kompleks.



TORE BAKKEN
Professor,
Handelshøyskolen BI

Nøkkelen til god krisekommunikasjon ligger i å kunne observere og håndtere samspillet mellom det enkle og det komplekse.

Hvordan skal vi kommunisere om krisen? En god start er å vite hvordan vi mennesker er skrudd sammen. Vår måte å forstå verden på vil nemlig påvirke våre reaksjoner på krisen.

SKJEMA OG «SCRIPTS»

Først og fremst må vi bestemme oss for hva vi skal feste oss ved, hva som skal erindres og glemmes. Til dette trengs kognitive skjemaer – et begrep som har sine røtter helt tilbake til gresk filosofi. Ved å aktivere et skjema går forståelsen raskere, slik at den er enkel å gjenvinne ut fra begrenset informasjon, den utgår fra egen «top-down»-tenkning: Når vi hører brann sirenen, tenker vi automatisk brann!

I sosialpsykologien har skjemaet flere navn, for ek-

sempel «rammer», «scripts», «prototyper», «stereotyper», «cognitive maps», «implicit theories». Begrepet «script» har fått en sentral plass. Det uttrykker et handlingsorientert aspekt ved et skjema. Kompleksitet reduseres, tydelige og fellesskaplige budskap i standardiserte former skal frem for å bestemme hva noe er slik at alle vet hva som menes, og hva det spørres etter. Skal folk foreta seg noe, eller skal de gjøre som før? Skal de holde seg innendørs eller gå utendørs?

FORENKLING OG KOMPLEKSITET

Særlig bruker massemediene «scripts» i sin krisekommunikasjon. Fordelen med «scripts» er at de raskt kan gi mening til hendelser der og da. Problemene gjøres innlysende, det må reageres, handles og besluttes raskt. Og ansvar må plasseres. Det enkle og entydige tar form som «spørsmål og svar», «årsak og virkning». Hvorfor er beredskapen så dårlig? Hvor-

for har vi ikke tilstrekkelig med ansiktsmasker og testutstyr på lager når koronaviruset slo ned som en tsunami? Hvem har ansvaret? Alt dette er viktig i krisekommunikasjon.

Samtidig er det lett å la seg rive med av enkeltindividers meninger fremfor vitenskapens forklaringer. For vitenskapen passer dårlig med «scripts». Vitenskapen produserer både mer viten og samtidig mer uvitenhet. Den forsyner oss med mer viten, men også med viten om hvor lite vi vet. Hva hvis brannen løper løpsk, eller pandemien utvikler seg på en ikke-lineær måte? Da har vi å gjøre med komplekse situasjoner som ikke fanges opp av skjemaer eller «scripts».

FEILSLÅTTE FORKLARINGER

I forbindelse med koronakrisen vet vi at den italienske regionen Lombardia kom svært dårlig ut (per 26.mars) med 35,000 nye korona tilfeller, 5,000 døde i en populasjon på 10 mill. Regionen

Veneto kom derimot betydelig bedre ut med nye tilfeller på 7,000 og dødstall på 287 i en populasjon på 5 mill.

Selv om det er høyere folketetthet i Lombardo, viste det seg at Veneto regionen tok en mye mer proaktiv holdning til viruset på et tidlig stadium. Spesielt gjaldt det fokus på symptom og hyppig testing, sporing, hjemmehjelp, overvåking og beskyttelse av helsepersonell. Lombardo regionen ble tidlig en skyteskive. Den italienske statsministeren gikk til og med ut i media med anklager mot et lokalt sykehus for dårlig lederskap fordi sykehuset ikke diagnostiserte og isolerte en koronasmittet pasient. Men en måned senere ble det klart at denne episoden mer var et symbol på et langt mer komplekst problem: Tradisjonelt organiserte sykehus er for sentrert rundt pasientbeskyttelse og for lite opptatt av helseomsorg i selve lokalsamfunnet. Problemet er systemisk og komplekst,



ikke individuelt og entydig.

LÆRING ER KRITISK

Den kjente organisasjons-teoretikeren Karl Weick har i sine studier av krisesituasjoner understreket betydningen av «sense making» for å forstå hva som skjer i en krise. Oppfinnsomme tankekonstruksjoner og fokus på stadig nye løsninger er avgjørende for god krisehåndtering. Slik blir læring kritisk, spesielt om det som ikke virker.

Det er mye som skjer under en krise – og det skjer samtidig. Det som til enhver tid defineres som viten finner sted i en kontekst av uvitenhet (risikovit). Hvordan kan det ha seg at svenske helsemyndigheter opererer med en helt forskjellig strategi for å bekjempe korona-krisen enn Norge? De sier til og med at det vi driver med i Norge er tull. De strenge tiltakene vil ha flere negative konsekvenser

enn positive. Samtidig kritiseres svenskene for å bedrive russisk rulett. Men vi vet fortsatt ikke hvilken strategi som virker best. Det vi kan lære av dette er at det finnes ingen kriseløse som unngår troverdighetens bevis-skjemaer. Offisielle tall og rapporter produserer viten, men også usikkerhet og til og med uvitenhet. Dette er en del av krisekommunikasjonen.

DOBBEL UTFORDRING

Krisekommunikasjon er en «dobbel krise» - det handler ikke bare om en krise, men også om kommunikasjonens krise. Når WHO (2. april) gikk ut og anbefalte alle å bruke munnbind markerer dette et tydelig avvik med norske helsemyndigheter som har ment at munnbind ikke har noen effekt. Da oppstår det raskt en krise i kommunikasjonen. Hva skal man si? Skal man markere uenighet med WHO? Eller skal

man bruke argumentet med at vi ikke har nok munnbind til alle? Men da burde man kanskje ha informert om dette på et langt tidligere stadium, den gang norske forretningspartnere sendte titusener av munnbind til Kina?

Vi kan komme et stykke på vei ved å følge prosedyrer, innlærte regler for krisehåndtering, men det trengs også evne til å vurdere og stille spørsmål ved hendelser som går ut over innlærte programmer. Det handler ikke om å sabotere, men å forstå alt det som ikke kan programmeres på forhånd i sikkerhetsmessige rutiner. Bare slik kan vi forhindre hva psykologene kaller «confirmation bias» - som betyr å holde fast på informasjon som bekrefter foretrukne standpunkter og opprinnelige antakelser.

KILDER:

Bakken, T. (2017) *Krise og ansvar – problemer og utfordringer i samfunn preget av risiko og kriser. I Hafting (red.) Krisehåndtering. Planlegging og handling. Fagbokforlaget: Bergen.*

Weick, K. (1993). *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly, 38, 628-652.*

From talking to listening – the neglected mode of corporate communication

Strategic corporate listening helps companies stay in tune with changing social, environmental and economic expectations.



MARIA JAGDHUHN (NÉE BORNER), Senior Consultant Strategic Communication, FTI Consulting (Berlin) and **ANSGAR ZERFASS**, Professor II, BI Norwegian Business School

Ambiguity, complexity, globalisation and societies in overdrive characterize today's hypermodern world. Multiple stakeholders with diverging and sometimes irrational interests constantly monitor the behaviour of corporations and other organizations. Increasing stakeholder activism, such as the Greta Thunberg-inspired "Fridays for Future" movement, and rising public demands for social equality constantly challenge firms' freedom to operate.

Traditional gatekeepers, who used to influence public communication, have lost their relevance as many stakeholders are able to reach out to companies in direct ways to state their concerns. Consequently, the ability

to understand stakeholder perceptions and needs is an increasingly important driver for corporate success. This situation leads to an increased sensitivity towards stakeholders and new challenges for communication management.

FROM MESSAGING TO LISTENING

It is not surprising that many still perceive and misunderstand corporate communication as a one-way messaging activity. There is a rich academic debate about messaging strategies and integrating communication across multiple channels. Today, many organizations establish corporate newsrooms to address audiences more efficiently. They also run integrated campaigns to frame public debates and build consistent images.

From a strategic point of view, however, this perspective is shortsighted. Companies do not operate in a vacuum. They are social systems that interact with their environment and this interdependency with the outside has increased in the last decades. Therefore, it is important to consider two equally important dimensions of corporate communication: An Outside-In perspective (listening, understanding, reflecting) and an Inside-Out perspective (messaging, sending, positioning).

It is essential that a firm clarifies its interests and coordinates actions between itself and its stakeholders. Effective communication helps with understanding stakeholders' points of view, which in turn can lead

to change in corporate thinking and practices. However, this requires a mindset that leads to management decisions that encourage sensitivity towards the environment and diverse stakeholders. In other words, an outside-in listening perspective.

LISTENING AS A STRATEGIC MODE

Corporate listening is not a single activity nor a new communication instrument. However, it should be understood as a strategic mode of communication, as a strategic "attitude".

- *Corporate listening* is a strategic mode that represents the outside-in dimension of corporate communication with management decisions taking into account stakeholders' opinions and behaviors.
- *Corporate messaging*, on the



other hand, is the inside-out dimension. It is the strategic mode focused on spreading content, where corporate positions or viewpoints, such as the corporate vision, are broken down into single key messages.

Corporate listening and corporate messaging are clearly equally important. In the real world, however, there are major gaps between corporate claims of listening and being responsive and the budgets used for this outside-in activity.

PRACTICES OF CORPORATE LISTENING

As a strategic mode, corporate listening is found in the structures, processes and activities of corporate communication.

- **Structures and processes:** Corporate listening must happen across divisions. As impulses from different social spheres and stakeholders are relevant for decision-making, coordination across departments is necessary. This has to be formalised to a certain extent, but requires flexibility as well. The Australian communication scholar Jim Macnamara talks about the “architecture of listening”

and describes real-world processes and structures that enable organisational listening. This can be feedback functions on websites as well as technical tools that encourage listening - such as monitoring services.

- **Activities:** A variety of methods often used for analysing or evaluating communications are relevant for corporate listening: surveys, issues monitoring, social media monitoring, etc. Stakeholder dialogue is used to communicate one’s own points, to identify the ideas of other participants or to initiate messaging and listening activities. Research has found that the outbound dimension often dominates in two-way communication settings. Social media channels can also be suitable for corporate listening.
- **Strategies:** Activities as well as structures and processes should be based on listening strategies. Those strategies reflect different intentions, depending on the overall strategic goal of the company and its overarching communication strategy. While there are plenty of different strategic options

within corporate listening, an empirical study from Asia-Pacific revealed that listening is often used for situation analyses and only used to optimise messaging activities.

In Norway, almost 90 percent of all organisations surveyed in the European Communication Monitor follow an overall communication strategy and 74 percent have a messaging strategy. But only 53 percent claim that they have a listening strategy. This is supported by the insight that only every second communication department in the country includes listening as an activity. This data suggests that there is huge potential for corporate listening.

PART OF THE WHOLE

Economic success and legally approved corporate action are no longer enough to earn social trust. The ecological and social impact of any company is decisive for securing the freedom to operate in the long run. Companies must see themselves as part of a larger social discourse and establish processes to integrate impulses from the outside into corporate decision making. Corporate listening helps to

navigate through the “shifting sands” of social, environmental and economic change.

REFERENCES

- Borner, M. & Zeffass, A. (2018). *The power of listening in corporate communications: Theoretical foundations of corporate listening as a strategic mode of communication*. In S. Bowman, A. Crookes, Ø. Ihlen & S. Romenti (Eds.), *Public relations and the power of creativity: Strategic opportunities, innovation and critical challenges* (pp. 3-22). Bingley: Emerald.
- Macnamara, J. (2014). *Organisational listening: A vital missing element in public communication and the public sphere: A study of the work and ‘architecture of listening’ in organisations*. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 15(1), 89-108.
- Zeffass, A., Verčič, D., Verhoveven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015: Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

Bærekraftige valg – Hva mener egentlig forbrukerne?

Forbrukeren er viktig for å lykkes med bærekraftig omstilling. Derfor prøver ORKLA å bedre forstå forbrukerne og deres holdninger til bærekraft, plantebasert kosthold og plast.



HÅKON MAGELI,
Konserndirektør
Kommunikasjon
og Corporate Affairs,
ORKLA

Bærekraft er høyt på agendaen i Orkla og vi ønsker å gå i front. Det er både et ansvar vi har og en kommersiell forutsetning for å lykkes. Vi tror ikke det er mulig å være et ledende selskap uten å ha et bevisst forhold til de globale bærekraftutfordringene.

Å LYTTE TIL FORBRUKEREN

Men problemstillingene er komplekse og som selskap har vi ikke svar på alt. I enkelte tilfeller kan bærekraftstiltakene til og med være gjensidig motstridende. Og når man står fast, gjorde vi det man gjerne gjør i slike situasjoner; vi ringte en

venn – i dette tilfellet 7.000 forbrukere i Norden og Baltikum.

I undersøkelsen som vi gjorde i samarbeid med IPSOS, var vårt viktigste funn at forbrukerne synes det er vanskelig å ta bærekraftige valg. I Norge mener så mange som 7 av 10 at det er vanskelig å vite om et produkt er bærekraftig. Flertallet tror også at mindre produsenter er mer klimavennlige enn store, internasjonale selskaper.

SKANDINAVISKE FORSKJELLER

Resultatene viser at vi i Norge er langt mer interesserte i in-

formasjon om resirkulering, næringsinnhold og klimapåvirkning på produktemballasjen, enn hva våre naboer i Sverige og Danmark er. Norske forbrukere skiller seg også klart fra de andre landene når det gjelder resirkulering av avfall hjemme. Hele 74 prosent synes dette er viktig, og 45 prosent svarer at de er villige til å betale mer for biologisk nedbrytbar plast. Samtidig synes 69 prosent det er vanskelig å vite om emballasjen kan resirkuleres eller ikke.

Her i landet er vi mindre opptatt av å kjøpe økologisk mat, og det er færre som oppgir å

være vegetarianere. Norske forbrukere har i liten grad redusert kjøttforbruket på bakgrunn av klimaet.

Å GJØRE FORBRUKERNES VALG ENKLERE

Undersøkelsen viser at vi helt klart har en viktig jobb fremfor oss, med å gjøre det enklere for folk å ta bevisste valg. Vi skal tilby bærekraftige produkter, bidra med god informasjon og vise at vi er et selskap som tar bærekraft på alvor gjennom ambisiøse og forpliktende mål.

Som selskap jobber vi parallelt med flere initiativ som skal



gjøre det enklere for forbrukerne å ta bærekraftige valg. Vi ser blant annet på nye emballasjeinnovasjoner basert på resirkulerte eller fornybare materialer. Og vi er opptatt av å designe emballasjen, slik at den er enkel å gjenvinne.

MER PLANTEBASERT

Et annet viktig område for oss er plantebaserte matvarer. Med Anamma og Naturlí satser vi sterkt i en lang rekke land og vi ønsker å spille en ledende rolle på dette området i Europa. Selv om et plantebasert kosthold er bra både for kloden og folkehelsen, er det ikke en

selvfølge at folk ønsker å spise det. Det må rett og slett smake godt og være enkelt å velge!

Vår tids største dilemma er å håndtere ressursknapphet og klimaendringer, og samtidig gi mennesker verden over høyere livskvalitet. Det er en monumental utfordring, som går på tvers av landegrensener og generasjoner. Men bak enhver utfordring ligger det muligheter – muligheter vi har til hensikt å gripe.

Teksten er en omskriving av en kronikk i Dagligvarehandelen (2019).





Words that work – how to frame sustainability

Words have the power to change the direction of society. The success of the concept of sustainability means choosing the right words. The question is if sustainability is the right word.



LINN DYBDAHL,
Kommunikasjonsrådgiver
Handelshøyskolen BI

Words that are over- or misused soon turn into buzzwords and rapidly lose their power. Many argue that this is the case with “sustainability”. This is because the concept of sustainability is ambiguous; it can be everything and nothing at once.

FOCUSING ON COMMUNICATION THAT WORKS

At “The Art of Framing Sustainability”, a seminar hosted by BI’s Centre for Corporate Communication, leading companies and organizations that integrate sustainability into their business strategy presented communication strategies that they find effective for gaining support for social improvements and climate change.

One of the key speakers at the seminar was Frank Luntz, pictured on the left, a well-known US political pollster, communication professional and a frequent analyst and commentator on national news in the US. Talking about removing the buzzword stigma from sustainability, Luntz presented words that resonate with people and that can change a sceptic into an advocate. Luntz should know, as he has not always been on the “environmentally friendly” side himself.

FROM CLIMATE SCEPTIC TO CLIMATE ADVOCATE

For years, Luntz has played a significant role in changing the power balance in the US elections with words. His advice helped Republicans hold power but he was also part of the effort that kept their heads in the sand when it comes to climate change.

Luntz is renowned for his ability to use language for making a big impact through ‘talking points’. He came up with the words “Climate change” as a talking point to discourage public support for climate initiatives. The point was to drop the concept of “global warming” and emphasize the lack of scientific certainty around the subject.

However, around 2010, everything changed when Luntz started regretting his contribution to trivialising the problem. He could no longer deny the scientific proof that climate changes were clearly caused by humans.

REPAIRING HIS MISTAKES

Luntz is trying to make amends. He now offers his messaging services to the cause of climate action to persuade climate deniers to change.

He does not like the word sustainability. Instead, he thinks the public relate more easily to words such as “cleaner”, “safer”, and “healthier”. His insights stem from numerous polls and focus groups where the goal was

to find out what people think and how to influence them into thinking something different.

According to Luntz, it is not about what you say, but rather about what people hear. Emphasising the importance of moving people’s emotions, he says it is important to focus on what people feel rather than how they think. His advice is simple, “change the words, make the arguments more personal, and more people will support climate actions.”

*The power of language
to move people and
organizations from
awareness to advocacy.*

Kunstig intelligens og PR

Selv om det ikke er sannsynlig at kunstig intelligens (AI) vil erstatte PR, tror mange innen PR at AI vil føre til store endringer i profesjonen. Likevel er det få innen faget som faktisk er i stand til å definere hva AI er.

I likhet med alle andre yrker, er også kommunikasjons-spesialister bekymret for hvordan AI kan påvirke deres profesjons fremtid. Hvilke oppgaver kan automatiseres? Vil roboter overta arbeidsoppgaver? Nye resultater fra 2019 European Communication Monitor (ECM) demonstrerer frykten. Tre fjerdedeler av europeiske kommunikasjonsmedarbeidere tror at AI kommer til å endre fagområdet.

GRUNN TIL BEKYMRING?

Ifølge ECM-rapporten, en undersøkelse blant mer enn 2600 fagfolk innen kommunikasjon i over 46 europeiske land, er det de nytilsatte som er mest bekymret. De tror økt bruk av AI kommer til å påvirke profesjonens identitet, føre til færre arbeidsplasser og lavere lønninger, og dessuten resultere i at profesjonen mister kjernekompetanse.

Spørsmålet folk stiller seg er hvorvidt profesjonen kommer til å ha behov for mennesker når så mange oppgaver kan automatiseres. Det er imidlertid mye som tyder på at PR-arbeidets menneskelige natur gjør det mindre sannsynlig at maskinell læring vil ta over.

En studie fra UK Chartered Institute of Public Relations konkluderte med at det er lite av PR-kompetanse som er aktuell for AI. Eksempler er menneskelige ferdigheter knyttet til skjønnsutøvelse, tolkning,

veiledning, teoriforståelse og kunnskap om hvordan teorier anvendes, strategisk tenkning, styringssystemer, globalt borgerskap og ikke minst etikk. Spesielt ferdighetene som er forbundet med kritisk tenkning er minst sårbare for AI.



PEGGY SIMCIC BRØNN,
Professor emerita
ALEXANDER BUHMANN,
Førsteamanuensis Handelshøyskolen BI og
ØYVIND IHLEN,
Professor UiO

YRKER MED SAMMENSATTE OPPGAVER ER TRYGGE

En studie fra Universitetet i Oxford fra 2013 med navn Future of Employment slo da også fast at PR-praktikere har en lys fremtid. Det er svært usannsynlig at databehandling kommer til å erstatte sammensatte oppgaver innen persepsjon og utførelse av oppgaver som forutsetter kreativitet og sosial intelligens – i alle fall ikke i nær fremtid.

Studien rangerer yrke som rådene etter hvor sannsynlig det er at deres oppgaver vil bli utført av datamaskiner (rangeringen går fra minst til mest sannsynlig) og PR-ledere og PR-spesialister ble rangert på henholdsvis plass 67 og 201 av 702 yrker. Oppgaver innen for eksempel telemarkedsføring var mest sannsynlig å bli utført av datamaskiner og rekreasjonsterapeuter minst sannsynlige.

TRADISJON FOR BRUK AV TEKNOLOGI

Selv om PR er mindre sårbar for Als fremmarsj enn andre fagområder, er det ikke til å unngå at mange taktiske oppgaver i praksis vil påvirkes av AI. Men fagfolk innen PR har mange års



erfaring med å benytte teknologi. De første nyhetsmeldingene ble sluppet elektronisk i 1954 og bruken av e-post, internett, videonyheter, sosiale medier, blogger, også videre, er blitt hverdagslige for PR-folk.

En rapport fra UK Chartered Institute of Public Relations viser dessuten at bruken av AI faktisk allerede er utbredt, blant annet i automatiseringen av PR-oppgaver slik som innholdsstyring, dataanalyse, dokumentproduksjon, videoer og lydspor samt bruken av sosiale medier. Maskinell intelligens avlastet kommunikasjonspersonell og deres håndtering av strukturert og ustrukturert data som brukes til å utarbeide prognoser, identifisering av trender, sporing av saker og generering av rapporter og presentasjoner. Bots som håndterer henvendelser fra offentligheten og som er i stand til å lære og utvikle seg på egenhånd blir stadig mer utbredt.

CIPR-studien anerkjenner at mer og mer innhold vil skapes av programvare, algoritmer kommer til drive innholdsmar-

kedsføring og taktiske beslutninger og beslutninger som gjelder kanaler vil i økende grad automatiseres og styres av publikums respons og atferd i sanntid. Profesjonens oppfatning av at AI er den neste store utfordringen er dermed korrekt.

TRENGER Å FORSTÅ AI

Likevel er det mulig at kommunikasjonsmedarbeidere – på tross av sin lange tradisjon med å benytte teknologi i arbeidshverdagen – ikke er klare for de organisatoriske utfordringene som vil følge i kjølvannet av AI. Det er mye som tyder på at profesjonen sliter med å forstå hva AI faktisk er. Kun 15,4 % av de som besvarte ECM-undersøkelsen var i stand til å identifisere minst 7 av 8 av egenskapene som definerer AI.

Det er vanskelig å finne personell med AI-kompetanse til å utføre kommunikasjonsavdelingenes oppgaver. Grunnen til at de fleste som arbeider innen PR i Europa anser AI som kommunikasjonsbransjens største utfordring er nettopp den manglende kunnskapen om AI og dermed vanskene med

å finne medarbeidere som har den nødvendige AI-kompetansen.

STOR INNVIRKNING

Men hvor mye AI-kompetanse kreves det av folk som arbeider innen PR? Et argument er at PR-personell ikke behøver å være teknologiekspert, men at de burde ha tilstrekkelig forståelse av AI og relaterte teknologier til å kunne tilby velinformerte og praktiske råd til sine organisasjoner. Bruken av AI kan påvirke organisasjonenes relasjoner til interessentene, og en av de viktigste arbeidsoppgavene er jo nettopp håndteringen av disse relasjonene på en måte som fremmer gjensidig tillit og etterrettelighet.

Galloway og Swiatek er blant forskerne som mener at AI kommer til å påvirke utviklingen av PR-teori etterhvert som humanoide teknologier erstatter menneskelig genererte meldinger og avansert analyttikk optimaliserer mottak og lagring av meldinger. Etter hvert kommer imidlertid AI til å omfatte mer enn automatisering: Als tekniske, økonomiske

og sosiale implikasjoner betyr at PR-praktikere og forskere vil møte langt større utfordringer. Per i dag innebærer AI enorme fordeler for fagfolk innen PR – uten å erstatte dem.

En kortere utgave av artikkelen har vært publisert i Dagens Næringsliv (2019)

REFERANSER:

- European Communication Monitor 2019 communicationmonitor.eu/*
The Future of Jobs, Working Paper, University of Oxford: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>
 Galloway, C. og L. Swiatek (2018). *Public relations and artificial intelligence: It's not (just) about robots. Public Relations Review, 44, 734-40.*
 Valin, J. (2018). *Humans still needed: An analysis of skills and tools in public relations. Chartered Institute of Public Relations, www.cipr.co.uk/AI*

Kunstig intelligens gir omdømmerisiko



CHRISTIAN FIESELER, Professor og
ALEXANDER BUHMANN, førsteamanuensis,
Handelshøyskolen BI



Vurderinger og avgjørelser deles i økende grad til algoritmer. Det gir omdømmerisiko fordi det ofte er uklart hvordan systemene fungerer. Nettopp derfor er ikke transparens nødvendigvis løsningen. Her er tre bedre råd for å håndtere omdømmerisikoen.

Det blir stadig vanligere i flere ulike bransjer å benytte algoritmer for å foreta vurderinger og ta avgjørelser. Dette medfører ulike former for risiko knyttet til omdømme. Disse kan deles inn i tre hovedkategorier:

1. EVIDENS-RISIKO

Det er ofte uklart hvilke data algoritmer bruker for å komme frem til avgjørelser. De kalkulerer sannsynlighet og foretar 'best guesses' basert på data som kan være feilaktig eller forutinntatt.

Et eksempel er helsesystemet utviklet av 'Aspire Health' (med finansiering fra Google), som brukes til å vurdere hvor vellykket en behandling vil være, og hvor sannsynlig det er at pasienten overlever. Slike systemer bruker informasjon om behandlingstyper, pasientdiagnoser og sammenlignbare mønstre over vanlige behandlinger. De kan imidlertid overse viktige faktorer som det er vanskelig å telle, slik som en pasients vilje til å overleve.

2. RESULTAT-RISIKO

Algoritmer kan produsere urettferdige, forutinntatte eller feilaktige resultater. Det har

for eksempel vært tilfeller der de har diskriminert mot visse grupper. Det er ikke vanskelig å forestille seg konsekvensene av systematisk diskriminering i et automatisert arbeids- og velferdssystem lik det som er under utvikling i Storbritannia.

Likeledes er det mange nyhetsbyråer som bruker algoritmer til å produsere for eksempel finansnyheter. Børsdata oversettes automatisk til tekst uten behov for menneskelig input eller overvåkning. En feil her vil åpenbart kunne få enorme konsekvenser for aksjehandel, og ikke minst for det aktuelle nyhetsbyrået.

3. TRANSPARENS-RISIKO

Etter hvert som algoritmer blir mer komplekse er det mye som tyder på at krav om transparens er dømt til å mislykkes. Delvis fordi algoritmer utvikles og eies av selskaper som vil beholde og øke sin konkurransekraft, men også fordi de opererer på en måte som gjør at det i praksis kan være nesten umulig å forstå dem.

TRE RÅD FOR HÅNDTERING AV OMDØMMERISIKO:

1. INKLUDER ALLE INTERESSENER

Det er avgjørende å inkludere selv de som kanskje ikke er klare over at algoritmer påvirker dem. Å bidra til oppmerksomhet rundt bruk av algoritmer er viktigere enn å tilby informasjon som det kanskje er umulig å forstå. Det vil være svært vanskelig å sørge for at ansvarlighet ivaretas hvis ikke alle påvirkede er i stand til å delta i samtalen.

2. GJØR DET MULIG FOR INTERESSENTENE Å FORSTÅ TEMATIKKEN

Som nevnt over er det ikke slik at man nødvendigvis kan forstå en algoritme selv om man kan se koden. Det finnes imidlertid noen nyttige verktøy som kan brukes til gjøre operasjonene til algoritmer mer forståelige. Databaser over eksperimenter gjør det mulig å sammenligne algoritmer, og forenklede modeller (flytskjemaer) kan gjøre dem forståelige for mennesker.

3. SØRG FOR EN KONTINUERLIG DEBATT

Flere nyhetsbyråer samt Buzzfeed og New York Times deler fortløpende noen av dataene og koden de bruker for data-drevne artikler. Fordi komplekse algoritmer alltid er i endring, må samtalen om dem være kontinuerlig og ikke bare finne sted på utvalgte tidspunkter. Trege sertifiseringsprosesser vil for eksempel ikke være i stand til å holde tritt med dette. Møteplasser for dataansvarlighet blir viktigere og viktigere for kontakten mellom selskaper og deres omgivelser.

For å forstå en algoritme må du forstå problemet den er utviklet for å løse. Såkalte 'deep-learning' algoritmer er ikke programmert av mennesker etter forståelige regler, men læres kontinuerlig opp av datamaskiner som følger egenproduserte regler i konstant endring. Slike systemer kan kun forstås ved å se hvordan de fungerer i praksis, ikke ved å lese koden deres.

Artikkelen ble først publisert på kommunikasjon.no

REFERANSE:

Buhmann, A., Paßmann, J. & Fieseler, C. J.: *Managing Algorithmic Accountability: Balancing Reputational Concerns, Engagement Strategies, and the Potential of Rational Discourse*. *Journal of Business Ethics* (2019). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04226-4>

Kommunikasjon som åpner for læring

Å ta opp utfordrende problemstillinger med kollegaer kan være vanskelig. Selv når vi får opplæring i å kommunisere, kan våre styrende verdier hindre oss i å utføre kommunikasjonen som gir varig forbedring.



IDE KATRINE BIRKELAND,
Førsteamanuensis, Handelshøyskolen BI

Ny forskning bekrefter hvordan verdiene våre forkludrer når vi kommuniserer med våre medarbeidere. Det kan være du ikke ønsker å såre noen eller at du ønsker å ha rett eller «vinne» en diskusjon.

Som leder har du sikkert gode ideer til hvordan et problem kan løses, men om samtalen handler om å overbevise den andre om at din løsning er best, vil sannsynligheten for varig forbedring minke.

Selv etter at ledere får opplæring i effektiv problemløsning og hvordan kommunisere på en god måte, kan de fort havne tilbake i gamle vaner.

DEN VANSKELIGE SAMTALEN

For mange ligger utfordringen i det å bygge relasjonen med kollegaen, samtidig som man skal ta opp det som er vanskelig.

Se for deg følgende situasjon. Du skal si fra til en medarbeider at de er ansvarlig for et problem på jobb. Selv ser du løsningen for din kollega og du går inn i samtalen med mål om å endre

atferden hos din medarbeider. Din løsning er i beste mening, både for kollegaen og for organisasjonen. Problemet er bare at din kollega oppfatter det du sier som kritikk og går rett i forsvarsmodus.

Hva som kommer så kan kalles en «pingpong» samtale, hvor argumentene skytes over bordet og pareres med et tilsvarende motargument.

Samtalen avsluttes uten at det vil oppstå varig forbedring. Hva gikk feil?

OPPLÆRING I KOMMUNIKASJON

I et forskningsprosjekt fikk ledere i undervisningssektoren opplæring for å forbedre deres kommunikasjonsferdigheter. Målet var å lære dem effektiv kommunikasjon som motiverer og åpner for gjensidig læring.

Opplæringen baserte seg på kunnskap om organisasjonslæring og relasjonell kompetanse. Open-to-learning™ (OTL) er en metode som er utviklet av en professor i New Zealand. Den handler om å bruke strate-

gier som etterlever verdier om respekt for seg selv og andre, maksimere verdifull informasjon, samt å søke indre forpliktelse hos begge parter (se faktaboks om OTL™).

Lederne lærte at de bør være åpne om sine meninger, forklare sin tenkning og støtte andre i å gjøre det samme. Videre lærte de at de bør invitere andre til å kritisere sine egne antakelser samtidig som de også evaluerer andres. Dette er for å forsikre at man finner og oppklarer argumenter som er basert på feilaktige antakelser om problemet skal løses.

Lederne ble så sendt hjem for å praktisere det de hadde lært.

HVORFOR FÅR DE DET IKKE TIL?

Forskerne fikk høre opptak av samtaler skolelederne hadde med sine ansatte tilbake i egen jobbhverdag. Det ble fort tydelig at lederne ikke gjennomførte samtalen i henhold til det de hadde lært.

Lederne greide ikke være helt ærlige om sin mening. De

glemte å utforske kollegaens tenkning og stille dem oppfølgings spørsmål. De sjekket heller ikke enighet om problemet eller løsningen før de gikk videre.

Dette er kommunikasjonsmønstre som hindrer samarbeid og gjensidig læring. Ofte blir resultatet at man kun oppnår kortvarige løsninger på problemene.

DE STYRENDE VERDIENE

Vi har alle et sett med verdier som påvirker hvordan vi kommuniserer, oppfører oss og løser problemer.

Tidligere forskning har vist at de fleste er enige i verdier som åpner for læring, og de mener de også etterlever disse verdiene i sine handlinger. Dessverre er det ofte slik at atferden vår viser at vi i praksis lever etter verdier som lukker for læring.

Det betyr at vi ofte ikke er klar over at liv og lære ikke henger i hop, at vi tror vi gjør noe, men at vi i virkeligheten gjør noe ganske annet. Et eksempel på det er ledere som tror de viser



respekt gjennom å stille åpne spørsmål og inviterer inn andres synspunkt, men som ikke egentlig er interessert i svarene de får og viser det gjennom å overse eller minimere svarene de får.

Når vi kommuniserer på måter som ikke åpner for at vi kan ta feil, hvor vi ikke er helt ærlige, eller hvor vi ikke er genuint interessert i den andres synspunkt får det konsekvenser for tilliten, for risikoviljen, samt prestasjonene til våre kollegaer.

KNEKKE KODEN FOR KOMMUNIKASJON

Det er gjennom handling man viser sine egentlige verdier. Det fine med OTL™ er at den gir oss syn konkrete handlinger

som tydeliggjør hvordan vi skal få til en åpen tilnærming til læring. Disse handlingene er kun effektive om de ledsages av et genuint ønske om å etterleve verdiene som ligger til grunn.

For å virkelig lære seg kommunikasjon som åpner for effektiv læring er det aller viktigste å unngå ferdige konklusjoner om hva som er årsak, beskrivelse, eller løsning på en utfordrende situasjon. Selv om du sitter med kunnskap og erfaring om en spesifikk situasjon vil en langvarig forbedring kun komme om du sjekker ut dine antakelser med de andre involverte, fremfor å ha en ferdig løsning.

For å forstå og faktisk endre

sitt eget kommunikasjonsmønster anbefaler forskerne å gjøre (samtykkende) opptak av sine egne samtaler og å sammenligne samtalen med hvordan du hadde tenkt til å handle. Alternativt kan du spørre gode kollegaer om du fremstår som genuint interessert og villig til å lære når du befinner deg i en utfordrende situasjon.

Å lære om seg selv på denne måten kan være strevsomt og utfordrende, men gevinsten er stor. Ledere vil blant annet kunne merke en kraftig nedgang i tiden de bruker på å løse konflikter, samt en forbedring i relasjoner til sine kollegaer.

«OPEN-TO-LEARNING™»

– en praktisk metode som kan brukes av alle som vil bygge tillit, samtidig som de vil løse oppgaver og oppnå forbedring. Den bidrar til bedre dialog og læring.

1. Legg frem ditt synspunkt
2. Forklar grunnlaget for ditt synspunkt
3. Utforsk andres tenkning og meninger
4. Omformuler, oppsummer og gjør en avsjekk
5. Evaluer egen og andres tenkning
6. Etabler felles forståelse
7. Lag en plan

Hvordan kommuniserer en god mellomleder?

En viktig del av jobben til en mellomleder er å skjerme medarbeiderne fra unødvendig støy fra ledelsen. En mellomleder fungerer som paraplyholder, for å hindre forsurende regn fra oven.



LINN DYBDAHL, Kommunikasjonsrådgiver, Handelshøyskolen BI

Mellomlederen blir ofte omtalt som «dritten i midten» og det med god grunn. De havner ofte i en skvis mellom toppledelsen og medarbeiderne: Mellom forpliktelse til å følge toppsjefens avgjørelser og forståelse for medarbeideres hverdag, og mellom fokus på strategisk lederskap og operativt arbeid.

Spesielt kan det være utfordrende å iverksette ledelsens beslutninger samtidig som de skal gi medarbeiderne ro til å få gjort sin daglige jobb.

Selv om toppledelsen hovedsakelig har gode intensjoner når de fatter beslutninger, har de ikke den fulle oversikten og detaljkunnskapen om hvordan arbeidet gjøres i praksis.

Heldigvis kan mellomlederen

ta grep som bidrar til en bedre arbeidshverdag med mindre frustrasjoner. Et stikkord er balansert informasjonsflyt.

HAR STUDERT MELLOMLEDERE I AKADEMIA

Institutt for kommunikasjon og kultur har i samarbeid med Lunds universitet i Sverige gjennomført en studie hvor de har hatt uformell, deltagende observasjon og 29 dybdeintervjuer av mellomledere i akademien. Slik fikk forskerne en rikholdig og dyp forståelse for hvordan lederne opplevde rollen over tid og hvordan andre så dem i rollen.

Mellomlederne i studien var dekaner og instituttledere ved forskningsintensive handelshøyskoler i Storbritannia som befant seg to–tre nivåer under

toppledelsen, og som hver hadde ansvar for rundt 50–100 ansatte.

Denne rollen er på mange måter typisk for mellomledere i kunnskapsbedrifter, ettersom de befinner seg midt i hierarkiet og fordi de selv er kunnskapsmedarbeidere som ofte har en sterk faglig identifisering.

Studien er også interessant for kommunikasjonsledere og de som har ansvar for intern kommunikasjon i organisasjoner.

SKJERMING AV MEDARBEIDERNE

En gruppe av mellomlederne som ble intervjuet i studien, uttrykte viktigheten av å skjerme de ansatte.

Toppledelsens krav om overvåkning, rapportering, meldinger om finansielle utfordringer og overveldende mål var noe av det mellomlederne forskånet sine underordnede for. Mellomlederne anså at slike krav hadde stjålet for mye tid og fokus hos de ansatte, som igjen hadde gjort dem stressa og hindret dem i å gjøre en god jobb. I studien opplevde mellomlederne at de var beskyttere av tid, jobbkultur og medarbeiderens sinnstilstander for å sikre gode arbeidsforhold.

Derfor valgte mellomlederne bevisst å filtrere og reformulere informasjonen til medarbeiderne. For eksempel var mellomlederne opptatt av å ikke ukritisk videreformidle de mange prestasjons- og rapporteringskrav som kom fra

oven ettersom disse fort kunne oppfattes som en mistillit overfor de ansatte noe som igjen kunne føre til dårligere snarere enn bedre prestasjon hos de ansatte.

Å FINNE INFORMASJONS-BALANSEN

En mellomleder som skjerner for mye, er heller ikke bra. Bli paraplyen for stor, mister de ansatte helt oversikt.

Med for lite informasjon vil medarbeiderne stå i fare for ikke å kunne forstå eller påvirke ledelsens avgjørelser. De underordnede kan dessuten havne i den situasjon at de utfordrer toppladelsen på feil grunnlag.

Utfordringen er derfor å finne en god balanse. Ikke skal det informeres for lite, men heller ikke for mye.

Om mellomlederen deler alt fra potensielle omstruktureringer, mulig finansielle bekymringer og utredninger kan det fort gå utover konsentrasjonen deres.

Forteller mellomlederen for lite om hvordan han eller hun for eksempel har slåss for å stoppe endringsprosesser, redusere rapporteringsrutiner eller overdrevne prestasjonskrav, kan de risikere å komme i en enda større skvis.

Mellomlederen kan da bli utfordret av medarbeidere som er misfornøyde fordi han eller hun ikke taler de ansattes sak – de vet jo ikke hva de er blitt beskyttet fra. I tillegg kan de oppleve misnøye fra overordnede ettersom de har blitt utfordret på det toppladelsen mener er rimelige krav.

TRE MELLOMLEDER-POSISJONER

I hvilken grad mellomlederne

skjerner med paraplyen, kommer også an på hvem de selv identifiserer seg med.

I nevnte studie fant forskerne tegn på at mellomlederne posisjonerte seg på tre ulike måter. Det handlet i bunn og grunn om hvem de var mest lojale mot.

De som identifiserte seg med toppladelsen, inntok posisjon som prestasjonsdrivere og forsterket gjerne budskapet fra toppladelsen, med klar oppfordring til de ansatte om å jobbe hardere og produsere mer.

Mellomlederne som identifiserte seg med de underordnede, tok posisjon som paraplyholder og var de som beskyttet, altså brukte paraplyen oftest og derfor oppnådde tillit hos sine underordnede.

Den siste gruppen, de maktesløse identifiserte seg verken med toppladelsen eller medarbeiderne og opplevde lite påvirkningskraft. Disse fremsto som de mest frustrerte mellomlederne.



Susann Gjerde gjennomførte studien om mellomledere da hun jobbet på BI. Hun er i dag førsteamanuensis ved USN Handelshøyskolen, Universitetet i Sør-øst Norge og forsker ved Lunds Universitet.

VERDIEN AV SELV-REFLEKSJON

Det kan være mye verdi for mellomlederen i å bevisst reflektere over hvem de identifiserer seg med.

Dette er fordi mange ubevisst utøver sin mellomlederrolle som en representant for de over eller de under og kommuniserer deretter uten å ha tenkt gjennom hvilken funksjon de er satt til å fylle og hvilke forventninger omgivelsene har til en. Da kan det fort oppstå misnøye fra flere hold.

MER NYANSERT SYN

I stedet for å forstå mellomlederen som et rent talerør for ledelsen, som forskning tidligere har antatt, viser studien et mer nyansert syn på denne rollen.

En mellomleder har rikelig tilgang på informasjon begge veier og kan ha stor påvirkningskraft og dermed også reell mulighet til å gjøre en positiv forskjell.

Noen ganger trenger kanskje medarbeiderne å vekkes av mellomlederne gjennom

forsterket budskap fra toppen, men det kan også tenkes at de trenger arbeidsro og beskyttelse fra unødvendig støy.

Hva mellomlederen gjør og hvordan de kommuniserer, bør være drevet av hva som trengs og ikke av hvordan lederen identifiserer seg selv. En god mellomleder vil derfor utstyres seg ikke bare med megafon, men også en paraply til beskyttelse.

Saken ble først publisert på Forskning.no (2020).

REFERANSE:

Susann Gjerde og Mats Alveson: Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. Human Relations, 2019. (Sammendrag). Doi.org/10.1177/0018726718823243

TRE RÅD TIL MELLOMLEDERE:

Tenk gjennom hvem du identifiserer deg med: Toppladelsen eller dine underordnede?

Tenk gjennom hvilke arbeidsoppgaver du prioriterer, de som kommer fra toppen eller de under? og hvordan du kommuniserer. Forsterker du budskapet eller filtrerer eller mykner du det?

Ekspesimenter: Hva skjer hvis du endrer din identifisering med de over og de under og prioriterer og kommuniserer deretter? Hvilken posisjonering opplever du som mest hensiktsmessig: prestasjonsdriver eller beskytter? Varierer det i ulike situasjoner?

Respectful leadership – A natural for female leaders

Collaboration between female managers and male employees can be less productive for several reasons, but respect can turn this around.



SUZANNE VAN GILS, Lecturer, BI Norwegian Business School

Globalization increasingly means employees must collaborate with others who are different from themselves, or who have contrasting expectations. For managers who often have to unify diverse teams, these dissimilarities are challenging.

An international team of researchers, including myself, studied how respectful leadership is key in overcoming these challenges, particularly for female leaders..

GENDER DIFFERENCES

Research in organizational psychology clearly shows the value of diversity when accompanied by perspective taking (considering viewpoints, feelings, and reactions of others) and sharing informa-

tion. However, when sharing processes are absent, employees work more smoothly with those who are similar to themselves.

Employees also find it easier to work with and for managers who fit their mental image of a manager. Unfortunately for female managers the mental image of leadership is still predominantly male. As a result, female managers working with male employees face two challenges at the same time; they are dissimilar to their employee in terms of gender, and they do not fit the automatic manager image of the employee. Because of this, collaboration between female managers and male employees can be less productive, resulting in lower performance by the employee.

KEY IS TO LOOK BEYOND EXPECTATIONS

We propose that respectful leadership could be key to moving beyond initial impressions of gender differences and gender role expectations. Earlier research shows that respect is the most desired aspect of work and that it helps managers develop positive relationships with employees.

Respectful leaders acknowledge employees as full-fledged counterparts, they communicate the intention to treat them fairly and honestly and show a genuine interest in the employees' opinions. A survey of 214 employees and their direct managers confirms that, for female managers, respect positively influences employee performance. This suggests

that respectful leadership helps employees to look beyond their expectations and mental models of managers and move towards productive collaboration.

This approach especially benefits female managers working with male employees. The team concluded that respectful leadership, could eventually accustom especially male followers to female leaders, ultimately overcoming the 'think manager–think male' stereotype.

My more recent research has found that respectful leadership also helps managers who differ from their employees' expectations due to other differences, such as educational background. Thus, respectful leadership by managers may



be the key for productive collaboration in diverse teams.

WOMEN – ROLE MODELS OF RESPECTFUL LEADERSHIP

A 2018 Pew Research Center report found that 89 percent of Americans want a safe and respectful workplace. In an ideal situation, respect is an inherent part of the workplace culture where both managers and employees treat each other respectfully. If this is not the case, managers can take the first step and be a role model for respectful leadership.

According to the Pew report, when it comes to being a role model for respectful leadership, “on several aspects of corporate leadership, many give women the edge”. These include creating a safe and respectful

workplace and valuing people from different backgrounds.

BEING RESPECTFUL THROUGH COMMUNICATION

Key components of respectful leadership are social skills and social awareness, and part of employing respectful leadership is respectful communication. This requires respectful inquiry; being aware of the questions you ask and what you say when you probe or investigate ideas. This includes:

- Being honest in searching for alternative ideas, opinions, data, and solutions.
- Asking for others’ opinions and assessments
- Inviting examination and challenge of own ideas and opinions
- Recognizing employees’ work and taking it seriously

- Communicating trust in the employee to solve tasks, even if the employee’s approach is somewhat different from your own.

SOURCES:

Vogt, C., van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Eckloff, T. & Grover, S. *The roles of respectful leadership and leader group prototypicality on employee personal initiative: A substitution effect (Under review)*
 van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Borkowski, J., & van Knippenberg, D. (2018). *Respectful leadership: Reducing performance challenges posed by leader role incongruence and gender dissimilarity. Human relations, 71(12), 1590-1610.*
 Van Quaquebeke, N., & Felps, W. (2018). *Respectful inquiry: A*

motivational account of leading through asking questions and listening. Academy of Management Review, 43(1), 5-27.

<https://www.pewsocialtrends.org/2018/09/20/women-and-leadership-2018/>

Museum leaders still struggle with social media

After more than a decade with social media, most museums have yet to really embrace the broader implications of social media in their strategy and operations. New research from BI gives insight into why.



PETER BOOTH,
Adjunct Associate Professor
BI Norwegian Business School

Museums have little choice to be on social media. In line with growing expectations that cultural leaders focus more on communication and tasks that legitimize funding, social media represent important communication channels.

Social media can build audiences, encourage access and participation, and provide greater institutional transparency. Even if leaders are not involved in day-to-day activities on social media, these channels are also important parts of the context of contemporary museum leadership. Yet even though part of the museum communication landscape for well over a decade, social media remains a challenge for museum leaders.

SOCIAL MEDIA AS 'PARTICIPATORY' ORGANIZATIONAL CHANGE

Building on the foundations of

web 2.0, social media has the potential to signify participatory organizational change for a museum.

Closely connected to what is commonly labeled the 'participatory turn' in museology, using social media asks museums to champion the ideals of prosumer culture, democratization and inclusivity, distribution of power, diversity of voices, dialogue, and co-creation. However, many of these claims remain unproven 'ideals', and few museums have really managed to achieve the change in managerial mind-set to make participatory practices meaningful.

Nevertheless, museums and their cultures differ in their readiness to respond to these forms of participatory change. Science, technical and children's museums have long-standing traditions of direct visitor involvement, and so

are examples of museums that tend to be better prepared for participatory methods.

SOCIAL MEDIA AND TECHNOLOGY-BASED ORGANIZATIONAL CHANGE

Social media also represents ICT-based change (ICT - information and communication technology). Drawing from management research, it is useful to look at factors impacting 'readiness to change', as a precursor to actual change, where we are yet to see the ICT fully adopted.

In a survey of 82 leaders of museums in Norway, findings show that 'readiness to change' related to social media is primarily driven by four factors:

- perceived organizational benefit from using social media;
- perceived adequacy of resources and stakeholder support in performing social media activities;

- whether social media is perceived to result in role conflict resulting from inconsistent policies or from tensions between old and new roles; and,
- whether social media is perceived to be aligned with a museum's role and value.

BEING BIG DOESN'T NECESSARILY MAKE SOCIAL MEDIA EASIER

Leaders of highly visited museums (average 110,000 visitors per annum) would be expected to be perceived as having support for social media activities. This isn't necessarily the case. A group of these leaders expressed a strong sense of having too few resources for social media. Digging a little deeper, it turns out these tend to be leaders of a unit within a consolidated museum entity. As Norway has had a drive to merge museum entities, it is perhaps not surprising that social media do not scale effectively across sub-



units when audiences and their needs differ.

IDENTITY MATTERS

Whether leaders think social media are in line with their museum's social role and values is connected to the identity of the museum. For example, despite hierarchical traditions, leaders of art museums tend to perceive social media to be aligned with the museum's roles and values. This can partly be explained by post-1960s art practices that have pushed audience participation into galleries and museums. But 'market' logic also drives the acceptance of social media. Art museums are well-positioned for having photos of their exhibitions posted and shared on social media. Physical and virtual audiences who are active on social media are then an important driver of physical museum visitation.

Leaders of cultural history museums, on the other hand,

perceive social media to be less aligned with their museum's role and values. Being custodians of (primarily) national and cultural history, where maintaining a shared sense of history is important to preserving collective identity, it is less surprising that offering the space for participation and individualized storytelling is met with some scepticism. More cynically, there might also be an awareness that their objects don't have the same circulatory potential as contemporary art objects.

THE LEADERSHIP CHALLENGE FOR MANY MUSEUMS

This study offers some lessons for the museum sector, as well as leaders more generally. Despite the arguments for what social media can achieve, or the presumptions of what museums should be doing, very real obstacles stand in the way of social media leading to genuine participatory change in most

museums. Lack of resources, misgivings of how social media clashes with museum identity, and uncertainty regarding the organizational are important blockages.

Some of these issues could be reduced through cultural policies that help the less resourced museums to achieve the type of social media presence that audiences increasingly expect. But other factors, including the core differences among museums and their leaders, mean change will be non-uniform, and for some slower and more difficult.

SOURCES:

- Booth, P., Ogunidipe, A., & Røyseng, S. (2019). *Museum leaders' perspectives on social media. Museum Management and Curatorship*, 0(0), 1–19.
- Hylland, O. M. (2017). *Museenes samfunnsrolle - et kritisk perspektiv. Norsk Museumstidsskrift*, 3(02), 77–91.
- Kidd, J. (2016). *Museums in the New Mediascape*. London: Routledge.

Communication executives' gender and power in Scandinavia's most visible firms

A study of senior communication executives in Scandinavia's 150 most visible firms reveals major differences related to gender and power. Meanwhile, something is still rotten in the state of Denmark.



PEGGY SIMIC BRØNN, Professor emerita
BI Norwegian Business School

During the course of the study, we uncovered some interesting and alarming news about senior level communication executives (CCOs) of firms listed in the RepTrak reputation rankings.

ONLINE HUNT FOR EXECUTIVES

To learn more about the communication executives, we mapped if they were visible and how they were presented on the companies' websites. We studied whether they were listed with the top management team (TMT), on the firm's site for press contacts/media relations, or both.

Hunting for leaders in general

proved challenging. Most were only visible after multiple website clicks. A few were identified only through broader internet searches.

What did we find?

MAJOR DIFFERENCES IN SCANDINAVIA

Sweden is clearly the leader in recognizing their CCOs as part of their top management team on firm websites, with 67 percent listed with the CEO and other top leaders and 33 percent only under press contacts. Norway follows with 54 percent listed with the top management team and 46 percent only under press contacts/media relations.

The results for Denmark are distinctly different. A mere 13 percent of the CCOs in Denmark's most visible firms are listed with their top management team, meaning that a high share of 87 percent of Danish communication executives are only listed under media relations/press contacts.

GENDER REPRESENTATION

In Sweden, 71 percent of communication executives are women, 62 percent are women in Norway, and Denmark trails at 36 percent women.

Out of the firms where the leadership team was listed on websites, nearly 50 percent of

Denmark's had all-male top leaders, while this was only true for 3 firms in Sweden. Interestingly, Norway stands out as the sole country with no all-male management teams in their 50 most visible firms..

Even more worrisome, of the small number of communication executives listed with their firms' top management teams in Denmark, nearly all worked at a firm with all-male management teams. In other words, CCOs at the Danish firms are mostly male, and in contrast to their female peers are more likely to hold a seat at the top management team's table.

Gender	Listed with TMT	Listed Only in Press/ Media Contacts	Number of Firms with All Male TMTs
Sweden: F - 71% Norway: F - 52% Denmark: F- 36% Global: 50-50	Sweden: 67% Norway: 54% Denmark: 13% Global: 28%	Sweden: 33% Norway: 46% Denmark: 87% Global: 38%	Denmark: 24 Sweden: 3 Norway: 0 Global: ca 10 (Germany, Japan, Italy, South Korea, UK)

Demographic profiles of CCOs in RepTrak's most visible firms for Scandinavia 2018 and RepTrak Global 2019 (n=180).

GLOBAL COMPARISON

The statistics for Scandinavia are not that different from the 50 RepTrak global firm reputation rankings. The ratio of male to female CCOs is about 50-50. Of the approximately 28 percent that are listed as part of the top management team, 79 percent are female. 38 percent are listed only in press contacts, while 34 percent could not be found on the firm's site.

Germany, Japan, Italy, South Korea, and the UK represented the 20 percent of firms that have all male top leader teams.

IN SUMMARY

This is just a brief look at the positioning of communication executives within top management teams. However, the results are not positive.

Sweden appears to have achieved greater success when it comes to gender balance and their communication executives' position within organizations, Norway is gaining and excels at having no all-male leadership teams, whereas Denmark is severely lagging when it comes to not only positioning but to gender.

Then again, the communication employees were much more accessible in Denmark than in Sweden and Norway. This might be because nearly all of the Danish CCOs were found in their firms' press contacts websites complete with contact information.

FOOD FOR FURTHER THOUGHT

Public Relations/corporate communication is recognized as a predominantly female industry. But women still face obstacles in achieving equality with their male colleagues, the most common being wage gaps and the glass ceiling.

The demographic data presented here enforces the fact that these obstacles appear to exist at all types of organizations. They also raise some questions. For one, is being listed along with other leaders on a firm website a valid indicator of position and power of the CCO? One can argue that inclusion with senior leaders on the website sends a signal that the head of communication is equal to other top executives. This is impor-

tant as where communication executives sit within an organization says something about the organization's perception of the importance of not only their role, but also of communication itself. However, listing the CCO on the website may not reflect their actual power.

We also wonder why some firms do not recognize senior executives as legitimate members of the top management team, but instead are only listed on a press contacts site. The statistics seem encouraging for Norway and Sweden, but could be better. Denmark is clearly an outlier and has considerable challenges in this area as well as in gender balance. What is the difference between firms that recognize CCOs as top leaders and those that relegate them to media relations or press contacts?

Finally, with the exception of Denmark, can Scandinavian countries serve as role models for countries where the pay gaps are larger, and the communication executives less visible and even less equal?

SOURCE:

Brønn, P. S. and C. Brønn, 2019. Changing How Reputation is Studied: From Outcomes to Process, paper presented at 26th International Public Relations Symposium, BledCom 2019 Lake Bled, Slovenia, July 4 – 6.

Tench, R., 2017. One Step Forward, Two Steps Back? An Analysis of European PR Practitioners' Views on the Position of Women in the PR Industry (2009-2015). Current Politics and Economics of Europe, 28(1).

REPTRAK

The Reputation Institute's RepTrak measures the corporate reputations of the most visible companies in a country as nominated by local residents. Apeland and Reputation Institute have carried out RepTrak in Norway since 2004.

Utfordringen med tillit



LINN DYBDAHL,
Kommunikasjonsrådgiver
Handelshøyskolen BI

Tillit er viktig for et velfungerende samfunn. Likevel lever vi i en tid med spredning av falske nyheter og en overflod av informasjon i ulike kanaler. Det er et problem at sannhet er under press – for politikere, virksomheter og de som jobber med kommunikasjon.

Tall fra European Communication Monitor (ECM) 2019 viser at hele 72 prosent av de spurte opplever at de ikke har tillit blant vanlige folk, og 61 prosent opplever at de ikke har tillit hos journalister.

De norske respondentene i undersøkelsen rangerte den opplevde tilliten hos journalister lavest blant alle landene hvor undersøkelsen ble utført. Derimot, erfarer de at de har stor tillit hos deres egne toppledere.

ÅPENHET

Transparens er sentralt i tillitsbyggende kommunikasjon, men samtidig opplever kommunikatører at åpenhet er vanskelig i praksis. Nær halvparten (47 prosent) mener det ofte eller alltid er vanskelig å være transparent. Blant annet synes de det er utfordrende å være åpne om ledelsens politiske standpunkter (41,1

prosent) og om interne prosesser (35,1 prosent).

Ifølge undersøkelsen synes heldigvis PR- og kommunikasjonsfolk i Nord-Europa, inkludert Norge, at det er mindre vanskelig enn resten av Europa å være transparent.

KUNNSKAP OG ETIKK

ECM-rapporten viser til tidligere forskning som konstaterer at kommunikasjon må baseres på kunnskap i tillegg til å være transparent og etisk.

42 prosent mener det er ofte eller alltid er vanskelig å være kunnskapsrik, og det er kanskje ikke så rart. For selv om kommunikatørene er eksperter på kommunikasjon, er de gjerne ikke ekspert i fagfeltet de kommuniserer. Dette kan løses med å ha et nært samarbeid med andre fageksperter. Problemet er bare at de ikke alltid er tilgjengelige når de trengs.

Når det gjaldt etikk, oppga 32,9 prosent at de ofte eller alltid syntes det var utfordrende å være i tråd med etiske forventninger.

UTFORDRER TIL DISKUSJONER OM ETIKK OG TILLIT

I 2019 kjørte Kommunikasjonsforeningens etiske råd en prosess for å arbeide frem nye etiske prinsipper. Prosessen skapte mye engasjement blant medlemmene og diskusjonene ble oppfattet som verdifulle. Håpet er at diskusjonene lever videre ute blant kommunikasjonsmedarbeiderne i deres hverdag.

Våren 2020 fikk Kommunikasjonsforeningen støtte fra Fritt ord til en podcastserie. Den handler om krisekom-

munikasjon, desinformasjon, tillit og relaterte tema. Målet er å skape debatt rundt virkningene av, og kvaliteten på, kommunikasjonsarbeid. Den kan også gi folk utenfor bransjen mer forståelse for hvordan kommunikatører jobber. Forhåpentligvis kan slik innsikt bidra til økt tillit.

KOMMUNIKASJONSFORENINGENS NYE ETISKE PRINSIPPER

En kommunikasjonsmedarbeider skal:

- Fremme åpenhet og innsyn, og aktivt bidra til forståelse og den opplyste samtale.
- Gi så fullstendig informasjon som mulig uten at det går på bekostning av taushetsplikten.
- Kommunisere ærlig og tydelig, og være åpen om avsender, rolle, metoder og bindinger.
- Utvise ansvarlighet med metoder og bruk av verktøy for analyse av brukerdata.
- Tilstrebe likebehandling og gjøre informasjon forståelig og tilgjengelig.

Tillit er avgjørende for kredibilitet og for å bygge gode relasjoner, noe som er en viktig i kommunikasjonsyrket. Likevel opplever europeiske kommunikatører at de mangler tillit

EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR

- Årlig undersøkelse av PR- og kommunikasjonsbransjen i Europa.
- Samarbeidsprosjekt mellom akademia og bransjen.
- Organiseres av European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) og European Association of Communication Directors (EACD) med flere, inkludert BIs senter for virksomhetskommunikasjon.
- I 2019 svar fra 2689 respondenter i 46 europeiske land, av dem 85 fra Norge.

Norwegian communication research group goes Nordic

BI initiates a cooperative Nordic think tank to bridge the fields of communication and management.



ALEXANDER BUHMAN
Associate Professor and Director of NORA,
BI Norwegian Business School

Building on the legacy of BI's Centre for Corporate Communication, the communication researchers at the school are launching a new regional, cross-disciplinary think tank. The new Nordic Alliance for Communication & Management (NORA) will bring together the academic disciplines of communication and management.

The Alliance's focus will be less on public relations and corporate communication and more broadly on communication as a strategic driver of sustainable organizational performance and success to include perspectives from a wider range of fields. A similar network in the German speaking countries served as inspiration.

NORDIC EXPERTISE

NORA will harness the brainpower of leading Nordic researchers working at the intersection of communication, leadership, new technology, and management. To date the think tank includes scholars from Jyväskylä University in Finland, Mid-Sweden University and Lund University in Sweden, Copenhagen Business School and the University of Århus in Denmark.

There are several important scholars in the Nordic countries that work to bridge communication perspectives with problems and insights from management research. We want to connect them in order to create a deeper pool of experts and knowledge. This will be a win-win situation for academia and practice, not just in Norway but also in the entire region.

An interdisciplinary approach is key for success, and other researchers and scholars interested in joining are welcome to get in touch.

CONNECTING ACADEMIA AND PRACTITIONERS

The alliance aims to influence both the worlds of academia and practice by developing research through continuous dialogue with industry partners.

We will bring together leading communication executives in the Nordic region with researchers from communication and management to jointly identify emerging trends and topics and develop new research-based knowledge.

Industry feedback will serve as inspiration for the researchers, and industry partners will have access to the latest re-

search and its practical implications.

COMMON MEETING GROUNDS

Key activities will be workshops and seminars, as well as breakfast meetings. All events will build around a joint agenda to work towards common topics.

In the longer run, the goal is to join forces and develop larger research projects. Research topics will be identified together in meetings and workshops to ensure that the projects will be both useful for organizations and conducive to advancing academic research.

KNOWLEDGE FOR THE FUTURE

All organizations face increasing demands for contributing to solving societal and environmental problems. As a result, the way organizations communicate and engage with their stakeholders is rapidly changing.

Sustainable organizational performance and success is dependent not only on managers' ability to understand how they relate to their organizations but also on their understanding of the impact of their personal communication along

with that of their organization, both internally and externally. In this sense, management and communication are natural allies.

The new alliance will contribute to this relationship by identifying emerging trends and topics, building new research-based knowledge, and shaping the debate in the Nordic countries.

EXPANDING FROM A STRONG POSITION

The Centre for Corporate Communication (CCC), established by Professor Peggy Simic Brønn, has been a primary contributor to the research-based development of the public relations and corporate communication fields in Norway for the last 13 years. The Centre has been supported throughout the years by leading Norwegian organizations and interests. Now the time has come to go Nordic.

NORA is currently funded by: DNGV GL, Orkla, The Research Council of Norway, BI Norwegian Business School



Mobilizing the arts for an inclusive digital transformation

Nordic Centre for Internet and Society leads large EU-research project on the arts for a sustainable and inclusive digital future.



KNUT MYRUM NÆSS,
Communication
advisor, BI Norwegian
Business School

The consequences of the digital transformation for democracy, labour rights and privacy are extremely difficult to predict. While some private companies dominate the pace of technological change, civil society and government often struggle to be heard.

Against this background, the research project ARTSFORMATION recognizes that the arts can be a valuable partner and change maker to help achieve better and more inclusive digital transformations.

1. The arts make it possible to imagine the future and identify challenges that require our attention. A recent example is the Netflix series *Black Mirror*, which, among other things, grapples with the societal role of tech companies.
2. The arts put technology into plausible and imaginable perspectives. Steep learning curves, intimidating new technologies and a reluctance to change established

behavioural patterns mean that many European companies are reluctant to integrate digital technologies. The arts can make technological benefits understandable.

3. The arts enable us to think critically about different futures. They give us ethical guidelines, as well as utopian and dystopian alternative worldviews of technological transformations.
4. Art boosts democratic potential. The arts inspire civic engagement by making complex and difficult problems such as data ethics, filter bubbles, fake news and algorithmic governance visual and tangible.

HOW CAN ARTISTS ENGAGE WITH BUSINESS AND SOCIETY?

ARTSFORMATION will work with artists ranging from stage arts, painting and architecture, to graffiti and street art in an effort to understand how arts and transformation go together. "It is very much about understand-

ing the artists' perspective, how they relate to technology and its social consequences", says Professor Christian Fieseler, who heads the project. "We are creating avenues to bring them into a dialogue with business and society, to become an even more relevant voice, and we are asking them to help us understand the digital transformation with new eyes."

The project asks how business, politics and society can collaborate with artists to help imagine and build better, more inclusive and more sustainable worlds. "This will stimulate new insights for business to become more sensitive, sustainable and innovative", says Fieseler. "Ultimately, we will develop and share new, arts-based methods for innovation, policy-making and community building."

ARTSFORMATION will run for three years from 2020 to 2023, with a total grant of close to EUR 3 million. The

Nordic Centre for Internet and Society at the Department of Communication and Culture at BI Norwegian Business School will head the project, with Copenhagen Business School and Trinity College Dublin as academic partners. The artistic and civil society partners are WAAG Society in the Netherlands, LATRA in Greece, KEA European Affairs in Belgium, transmediale in Germany, The Foundation for Art and Creative Technology in Great Britain and European Alternatives in France.

Throughout the project, artists, policy makers, civil society and business representatives from across Europe will be invited to participate in workshops and exhibitions in order to investigate wicked questions of the digital transformation, such as data rights, economic exclusion, and resilient democracies.



Who watches the machine? Taking control of algorithms

Computers increasingly make decisions by themselves. A new research project at BI's Nordic Centre for Internet and Society will look at how businesses, regulators and users should deal with algorithms that cannot be understood



KNUT MYRUM NÆSS,
Communication advisor, BI Norwegian Business School

In order to remain competitive, businesses and other organizations must adopt more efficient means of decision-making. One way to do this is to hand the reins over to machines that make decisions partly or completely without human involvement. Adopters include the news and media sector, financial traders, health care companies and public welfare organizations.

ILLUMINATING THE BLACK BOX

Machines do not reason like humans. Whereas we can backtrack our decision-making processes through explainable steps involving comprehensible data, complex algorithms can be black boxes. You feed a black box some data at one end, and it spits out a result at the other – what happens inside is anyone's guess.

Outcomes of algorithmic decisions can be mundane, such as a movie recommendation, or they can be life-altering, such as the suggested length of a prison sentence or the probability of being affected by an illness. In all cases, consumers, prisoners and patients often struggle to understand.

LEGITIMATE, PARTICIPATORY AND INCLUSIVE ALGORITHMS

BI's Professor Christian Fieseler and colleagues aim to tackle these challenges of using algorithms in decision making through the research project 'Algorithmic Accountability: Designing Governance for Responsible Digital Transformation'. They will investigate how both organizations and stakeholders can shape and implement AI and algorithmic technologies in a way that is transparent, comprehensible

and ultimately accountable.

The aim of the project is to create a framework that organizations, regulators and communities can use to take concrete steps towards accountable decision-making processes.

INTERNATIONAL RESEARCH TEAM

The project was awarded NOK 10 million from the Research Council of Norway and will run until the end of 2023. In addition to Professor Fieseler, participants include Associate Professors Christoph Lutz and Alexander Buhmann, and Assistant Professor Eliane Bucher, all affiliated with BI's Nordic Centre for Internet and Society. External partners are the KIN Center for Digital Innovation at the Vrije Universiteit Amsterdam (VU), Harvard's Berkman

Klein Center for Internet and Society, the Humboldt Institute for Internet and Society, the University of St. Gallen, the University of Surrey, the University of Groningen and the University of Leipzig.

The Nordic Centre for Internet and Society is one of the research centres at the Institute for Communication and Culture. It is globally-oriented, dedicated to understanding the influence of new internet technologies on working life and society.

Kunnskapsleverandør innen kommunikasjon og kultur

Institutt for kommunikasjon og kultur er ett av Handelshøyskolen BIs ni institutter. Instituttet leverer forskning og undervisning om organisasjoner, kommunikasjon og kultur.

Instituttet har spesiell fokus på:

- intern og ekstern kommunikasjon i organisasjoner og på ledernivå.
- utvikling av ny kunnskap og nye program basert på fremtidens kommunikasjonsutfordringer, der digitalisering står sentralt.
- forstå betydningen av kommunikasjon og kulturelle forskjeller for enkeltindivider og organisasjoner, inklusive kulturledelse, utdanningsledelse og personlig utvikling.

Utdanningstilbud

Bachelorprogrammer

- Bachelor i Digital kommunikasjon og markedsføring
- Bachelor i Creative Industries Management
- Bachelor i kommunikasjonsledelse
- Data Analytics og International Management programmer

Executive Bachelor of Management-program:

- Retorikk, kommunikasjon og ledelse
- Forhandlinger og forhandlings teknikk

Executive Master of Management-programmer:

- Digital kommunikasjonsledelse
- PR-ledelse og strategisk kommunikasjon
- Ledelse, makt og mening
- Nyskaping og kommersialisering
- Consulting
- Kulturforståelse og etikk i sikkerhetsledelse

I tillegg tilbyr instituttet utdanningstilbud innen skole- og barnehageledelse på bachelor- og masternivå i samarbeid med Utdanningsdirektoratet og med flere universiteter i utlandet.

Forskningscentre og -grupper

Instituttet har flere forskningscentre og -grupper som gjennomfører ulike utredninger og leder større forskningsprosjekter finansiert av EUs forskningsprogram og Norges Forskningsråd.

Centre for Creative Industries (BI:CCI) fremmer forskning og utdanning innenfor kreative næringer i Norge.

Senter for Internett og Samfunn er et globalt orientert forskningssenter som er opptatt av å forstå hvordan teknologi påvirker arbeidslivet og samfunnet.

Senter for Innovasjon i Utdanning driver forskning og undervisning innen utdanningsledelse. Senteret evaluerer og underviser i nye måter å styrke læring og utvikling på innen skole og barnehage.

Nordic Alliance for Communication & Management er en tverrfaglig og nystartet nordisk forskningsgruppe som har fokus på kommunikasjon som strategisk driver i organisasjoner.

Tall og fakta om instituttet

- 59 ansatte
- Internasjonalt miljø - 12 nasjonaliteter er representert
- 50,8% av de ansatte er kvinner
- Instituttet har flere ll'er stillinger med nisjekompetanse som er også ansatt i næringslivet eller ved andre universiteter/høyskoler deriblant NTNU, Høgskolen i Innlandet, OsloMet Storbyuniversitetet, Norges Musikkhøgskole, Høyskolen Kristiania, Aarhus Universitet og Universitetet i Leipzig.
- Instituttet har forskningssamarbeid med mange meritterte universiteter i Europa og i USA blant annet Harvard University Law School, Oxford University, University of St. Gallen, Copenhagen Business School, The Trinity College Dublin og NTNU.

