

# Masteroppgave

*Hvordan fungerer kommunikasjonsbyråer i sitt arbeid med å utvikle løsninger for sine kunder*

Av

Bjørn Espen Sundt

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder: Jan Thorsvik

Universitetet i Agder, Kristiansand

Dato 2.6.2009



## Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn .....	5
1.2 Tema .....	6
1.3 Kommunikasjonsbyråer .....	6
1.4 Hva gjør kommunikasjonsbyråer interessante?.....	7
1.5 Formål med oppgaven.....	9
1.6 Oppgavens oppbygging .....	10
2. Problemstilling.....	11
3. Teori.....	12
3.1 Teoretisk rammeverk .....	12
3.2 Omdømme.....	13
3.2.1 Begrepsavklaring .....	13
3.2.2 Omdømmebygging og kommunikasjonsbyråer .....	15
3.3 Situasjon .....	18
3.3.1 Kommunikasjonsbyråer som organisasjon.....	18
3.3.2 Fokusvariabler .....	19
3.4 Struktur.....	20
3.4.1 Kommunikasjon.....	20
3.4.2 Funksjonelle enheter og team.....	21
3.4.3 Mintzbergs typologisering.....	21
3.5 Kultur .....	22
3.6 Omgivelser.....	24
3.6.1 Tekniske omgivelser .....	25
3.6.2 Institusjonelle omgivelser .....	25
3.6.3 Legitimitet .....	26
3.6.4 Primære og sekundære grupper .....	26
3.6.5 Kundene.....	27
3.6.6 De ansatte – en intellektuell investering.....	28
3.7 Atferd.....	28
3.7.1 Primæraktiviteter .....	29
Finne noen med problemer.....	30
Skaffe seg retten til å ta seg av problemet.....	30
Utvikle alternative løsninger .....	30

Valg av løsning i samarbeid med kunden .....	31
Gjennomføring .....	31
Kontroll/evaluering .....	31
3.7.2 Konsulentstilte diagnoser .....	32
3.7.3 Verdimålestokker .....	32
3.7.4 Faglige standarder .....	35
3.7.5 Klientkunnskap .....	37
3.7.6 Atferdsmodellen .....	39
Variabelen verdimålestokker .....	40
Variabelen faglige standarder .....	41
Variabelen grad av styring eller handlefrihet .....	41
Variabelen klientkunnskap .....	41
3.7.7 Røviks doktormodell og motehandelmodell .....	41
Diagnose instrumentelt perspektiv – ”Doktormodell” .....	42
Institusjonelt perspektiv – ”Motehandelmodell” .....	42
3.8 Teoretisk sammenfatning .....	43
4. Metode .....	44
4.1 Kvalitativ metode .....	44
4.2 Datakilder .....	44
4.3 Halvstrukturerte intervjuer .....	45
4.4 Intervjuguider .....	46
4.5 Kontakt med byråene .....	46
4.6 Datainnsamling .....	47
4.7 Enkeltintervju .....	48
4.8 Etikk og metode .....	48
4.9 Validitet og reliabilitet .....	49
5. Resultater .....	50
5.1 Organisasjonen .....	50
5.1.1 Struktur .....	50
Struktur i forhold til kundene .....	55
5.1.2 Resultater - Kultur .....	56
5.1.3 Omgivelser .....	61
5.2 Legitimitet .....	63
5.3 Nettverk .....	66

5.4 De ansatte .....	71
5.4.1 Kompetanse.....	71
5.4.2 Utbytte av egen stilling.....	73
5.4.3 De ansattes forhold til omdømme og image.....	74
5.5 Interaksjon med kunden .....	76
5.5.1 Innledning.....	76
5.5.2 Hvordan kontakten oppstår .....	77
5.5.3 Kommunikasjon med kundene.....	79
5.5.4 Hvilke kunder betjenes.....	80
5.5.5 Frekvens og tidsperspektiver på kontakt med kunden .....	85
5.5.6 Kundens tilfredshet .....	88
5.6 Arbeidsprosessen .....	92
5.6.1 Løsningsgrunnlag.....	96
5.6.2 Evaluering.....	101
5.7 Etske dilemmaer.....	105
6. Diskusjon .....	109
6.1 Innledning.....	109
6.2 Kommunikasjonsbyråenes løsninger.....	109
6.3 Overordnet modell.....	111
6.4 Kommunikasjonsbyråenes atferd.....	111
6.4.1 Verdimålestokker i arbeidsprosessen .....	112
6.4.2 Faglige standarder for en bransje som ikke jobber med standardting .....	114
6.4.3 Klientkunnskap, kunnskapen om de ”bestemte andre” .....	117
6.4.4 Grad av styring eller handlefrihet - frihet under ansvar .....	120
6.4.5 Samspill mellom atferdsvariablene - en oppsummering av variabelen atferd .....	122
6.5 Organisasjonen som forutsetning for atferd.....	124
6.5.1 Strukturelle forutsetninger.....	125
6.5.2 Kultur for kultur – kulturelle forutsetninger .....	126
6.5.3 Omgivelser.....	128
7. Referanser .....	131
7.1 Litteratur.....	131
7.2 Nettsider.....	137



# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

“There are four ways, and only four ways, in which we have contact with the world. We are evaluated and classified by these four contacts: what we do, how we look, what we say, and how we say it.” – Dale Carnegie (1888-1955). Menneskers ønske om oppmerksomhet og positivt omdømme er ikke et nytt fenomen. Omdømme får fokus i Shakespeares Othello (1604) når Iago utbryter :

*Reputation, reputation, reputation! O, I have lost my reputation! I have lost the immortal part of myself, and what remains is bestial.*

Mens oppmerksomhet omtales i Oscar Wildes The Picture of Dorian Gray (1890):

*There is only one thing in the world worse than being talked about, and that is not being talked about.*

Disse sitatene er bare noen av mange eksempler på at viktigheten av hva andre folk tenker om en ikke er noe nytt. Det er et fundamentalt menneskelig trekk og folk har ønsket å styre deres omdømme siden tidenes morgen (Genasi 2002). I Maslows behovspyramide er det kun fysiske behov, behov for sikkerhet og sosiale behov som kommer før behovet for aktelse. I tråd med samfunnets utvikling har ønsket om godt omdømme og viktigheten av god kommunikasjon økt ytterligere. For de fleste aktører er ikke spørsmålet hvorvidt man skal kommunisere men heller hva som skal sies, til hvem og hvor ofte (Brunsson 2003).

Oppmerksomhetsbehovet kan forekomme på flere nivåer. Dette kan for eksempel omfatte det enkelte individ, kommersielle aktører, offentlige organisasjoner, idrettsforeninger, veldedige organisasjoner, kommuner og turistdestinasjoner. Denne oppmerksomheten kan for eksempel oppnås gjennom reklame, pr-rådgivning, omdømmestrategi, events og

krisekommunikasjon. Etter å ha sett gjennom hjemmesidene til en del norske kommunikasjonsbyråer er de nevnte eksemplene bare et lite utvalg av typen kunder og organisasjoner disse byråene henvender seg til, og hva slags løsninger byråene kan tilby disse. Flere av byråene hevder sågar at de representerer en av de viktigste bransjene i vår samtid.

## 1.2 Tema

Tema for denne oppgaven er hvordan kommunikasjonsbyråene jobber for og med sine kunder, samt hvordan de er organisert som organisasjon i forhold til dette arbeidet. I sammenheng med byråene som organisasjon vil jeg først og fremst fokusere på struktur, kultur og atferd. Deretter vil jeg se nærmere på hvordan selve arbeidsprosessene arter seg og på hvilket grunnlag man kommer frem til de løsninger som foreslås. I forbindelse med arbeidsprosessen vil jeg også se på hvilken rolle kunden spiller. Dette vil danne forutsetninger for problemstillingen som presenteres på side 10.

## 1.3 Kommunikasjonsbyråer

Kommunikasjonsbyråer kan variere fra store multinasjonale organisasjoner ned til enkeltmannsforetak. De største byråene har en omfangsrik stab fordelt over flere avdelinger, mens i de mindre byråene har man gjerne enkeltpersoner med ett eller flere ansvarsområder. Arbeidet kommunikasjonsbyråene driver med kan kalles informasjon og samfunnskontakt (Ihlen og Robstad 2004), noe som kan sies å være en norsk variant av det engelske uttrykket *public relations*. Arbeidet som disse byråene utfører kan bidra til at kundene får mer og bedre medieoppmerksomhet, samt styrket sitt omdømme. Det utføres også en del arbeid hvor hensikten er å kunne påvirke beslutninger og flytte makt, dette arbeidet knyttes gjerne til den politiske arena.

I Norge har denne bransjen ekspandert kraftig de siste årene. På nettsiden til Kommunikasjonsforeningen står det å lese at foreningen i dag har i overkant av 3000 medlemmer, og at dette tallet er stigende for tredje året på rad. Antallet byråer er på



omtrent samme nivå som i 1990, men flere av de etablerte byråene har flere ansatte. Som følge av flere kunder har omsetningen økt. Fra å være en tjeneste for de få har tjenestene kommunikasjonsbyråene tilbyr blitt noe et bredt spekter av kunder ønsker å kjøpe. Dette tyder på at det er mange som har stor tiltro til hva denne bransjen har å tilby. I følge Hauk Lund som er Styreleder i bransjeforeningen NIR (Norske informasjonsrådgivere) ”bekreftes dette av en stor undersøkelse gjennomført blant over tusen av Norsk Kommunikasjonsforenings medlemmer. Denne undersøkelsen viser at stadig flere oppdragsgivere, i både privat og offentlig sektor, i økende omfatning kjøper tjenester fra informasjonsrådgivere og at de som kjøper er fornøyde med det de får”.

#### **1.4 Hva gjør kommunikasjonsbyråer interessante?**

Interessen for dette temaet har jeg fått etter å ha sett en del av den oppmerksomheten kommunikasjonsbyråer har fått i media. Mye av medias informasjon om denne bransjen dreier seg om saker hvor personer eller organisasjoner kan se ut til å ha fått dårlige eller uheldige råd fra sine kommunikasjonsbyrå eller kommunikasjonsrådgivere. I og med at denne oppmerksomheten i mange tilfeller har vært av relativt negativ art, kan det virke som at mange har en del fordommer i forhold til denne bransjen. Ihlen og Robstad (2004: 180) viser til at tvilsomme kunder, løgn, frontgrupper og drittpakker er elementer som gjør at kommunikasjonsbransjen har et frynsete rykte. I en artikkel i Dagbladet 19.2.2007 uttaler Ulf-Arvid Mejlænder:

*Kommunikasjonsrådgiverne lever i skyggen av de bedrifter, organisasjoner og etater som bringer dem inntekter. Mange trives godt der, uten sjenerende søkelys på resultatene de produserer, eller den etiske og faglige standarden.*

I den sammenheng trekker Ihlen og Robstad (2004: 177-178) frem noen skrekkens eksempler som at Hill & Knowlton ble avslørt i å spre onde løgner om Irak på vegne av Kuwait i forbindelse med den første Irak-krigen i 1990, Geelmuyden.Kiese har laget falske demonstrasjoner, Konsensus Kommunikasjon har laget falske grasrotbevegelser, Madland & Wara har kjøpt en journalist, og så videre. I tillegg finnes det mange eksempler på personer og organisasjoner som har vært uheldige med sin kommunikasjon, og da kan Manuela Ramin – Osmundsen, Gerd Liv Valla og Quartfestivalen være eksempler.

I mine søk etter stoff om denne bransjen har jeg ikke vært i stand til å finne så mye forskningsbasert materiale. Jeg har brukt ulike søkemotorer på internett samt at jeg har søkt etter litteratur om bransjen. Det jeg har funnet har i hovedsak dreid seg om hva slags arbeid denne bransjen utfører. Dette kan for eksempel være informasjon og samfunnskontakt, omdømmebygging og kommunikasjonsstrategier. Her trekkes kommunikasjonsbyråer inn i ulike sammenhenger når man skal illustrere et tema. Samtidig refereres det til en del episoder som de som ble nevnt i forrige avsnitt. Jeg har i hovedsak søkt etter stoff på norsk om denne bransjen, da det er norske byråer jeg vil undersøke. Jeg har ikke klart å finne materiell som går i dybden og analyserer byråene som organisasjon og hvordan de konkret arbeider. Fokuset har da heller vært på ulike løsninger som er utviklet, ikke hvordan man har jobbet seg frem til disse løsningene. Informasjon om byråene og deres virke kommer i første rekke fra dem selv og deres medarbeidere på diverse hjemmesider og blogger. Dette er gjerne byråenes egne subjektive vurderinger i forhold til hvordan de ønsker å fremstå for sine omgivelser og kunder. Ettersom det er fra byråenes presentasjoner av seg selv jeg finner mest stoff om dem, får jeg et inntrykk av at dette er en bransje som det ikke har blitt forsket så mye på, i hvert fall ikke i Norge.

Dette er en bransje som på den ene siden hjelper sine kunder med omdømme, mens de på andre siden kan styrke eller svekke sitt eget omdømme gjennom dette arbeidet. Ettersom denne bransjen har vokst seg relativt stor vil det være naturlig at også kommunikasjonsbyråene vil være interessert i å oppnå og opprettholde godt omdømme for seg selv. Kundene vil neppe henvende seg til et kommunikasjonsbyrå med dårlig omdømme når de selv skal styrke sitt eget omdømme. Både for byråene og deres kunder vil sterkt omdømme ha stor betydning da dette kan bidra til oppslutning og legitimitet fra omgivelsene. Dermed ser jeg det som interessant å undersøke hvordan disse byråene skjøtter seg i sin kundebehandling da dette bør kunne være avgjørende for deres suksess som organisasjon. Her kan også etiske problemstillinger dukke opp.

Et av de mest dominerende trekkene innen omdømme- og merkevarebygging er å forsterke det som ses som positive verdier, mens eventuelle negative verdier kan bli underkommunisert. I noen sammenhenger kan kommunikasjonsbyråene bidra til hvilke sider ved kundene som skal kommuniseres tydelig og hvilke som dysses ned. Et byrå kan også assosieres med hvilke kunder de jobber med, vil det ha noen betydning for hvilke kunder byråene jobber for? I den sammenheng ser jeg muligheter for at byråene bevisst kan styre unna enkelte kunder som står for produkter eller verdier som kan ses som kontroversielle eller i strid med det enkelte byrås verdier. Om byråene assosieres med slike kunder kan det raskt gå utover deres eget omdømme. Om byråene ønsker legitimitet i sitt arbeid må de være bevisst i forhold til hvordan de takler eventuelle etiske utfordringer om de skulle dukke opp. Det betyr at de på den ene siden må handle på en måte som anses som "korrekt" i sine omgivelser, samtidig som de må tilby tjenester som blir etterspurt.

Arbeids- og næringslivet av i dag er preget av stadig mer spesialisering med stor variasjon innen interesser og krav. Dette gjelder både de tekniske og institusjonelle krav. Det er nettopp det faktum at kommunikasjonsbyråene skreddersyr forskjellige typer løsninger for såpass forskjellige kunder som gjør dem interessante. Lover byråene mer enn de kan holde, eller har kundene overdrevet stor tro på hva de kan forvente av byråene? Eller ser man på den andre siden fruktbare samarbeid med konkrete positive resultater for både byrå og kunde? I og med at forskjellige aktører og bedrifter er villige til å bruke til dels anselige summer på kommunikasjonsbyråenes tjenester, kan nok det tyde på at disse tjenestene ses på som nyttige.

## **1.5 Formål med oppgaven**

Så vidt jeg altså har erfart er det utført relativt lite forskning på kommunikasjonsbyråers organisering og arbeidsprosesser. Dette gjelder særlig for norske forhold, og det er disse forholdene jeg ønsker å se nærmere på i denne oppgaven. For det første ønsker jeg å se på kommunikasjonsbyråene som organisasjon og da med fokus på struktur, kultur og omgivelser. Dette er faktorer som jeg antar er viktige i forhold til hvordan denne bransjen virker i sitt arbeid. Dette er aspekter som legger grunnlag for hvordan

kommunikasjonsbyråene jobber med å utvikle løsninger for sine kunder. Deretter ønsker jeg videre å se på hvordan arbeidsprosessen foregår når det utvikles løsninger, og da med særlig fokus på interaksjon med kunden og hva slags grunnlag løsningene baserer seg på.

Oppgaven søker å belyse ulike sammenhenger og eventuelle problemstillinger som kan avdekkes gjennom intervjuer med ansatte i kommunikasjonsbyråer. Dette kan for eksempel dreie seg om de ansattes tilfredshet med forskjellige aspekter ved deres arbeid og arbeidet byrået utfører, etiske problemstillinger, forholdet til kundene og konkurranse i markedet.

## **1.6 Oppgavens oppbygging**

I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for problemstillingen og underspørsmål knyttet til den. I kapittel 3 vil jeg gjøre rede for ulike teoretiske aspekter jeg anser som relevante og viktige for å kunne besvare problemstillingen. Videre vil jeg i kapittel 4 presentere metode og forskningsdesign jeg har tatt i bruk for å kunne gjennomføre denne forskningen. I kapittel 5 vil jeg presentere resultatene av intervjuene jeg har gjennomført, samt at jeg vil drøfte en del av svarene jeg har fått. Kapittel 6 vil ha form av en avsluttende diskusjon hvor jeg ved hjelp av teori fra kapittel 3 og resultater fra kapittel 5 vil forsøke å besvare problemstillingen min.

## 2. Problemstilling

Kommunikasjonsbyråene lever av kunder som ønsker hjelp til å få mer og/eller bedre oppmerksomhet om sin organisasjon eller produkt. Man ser i dag et stadig økende fokus på omdømmebygging, merkevare og identitet. Dette er noen av utfordringene kommunikasjonsbyråene jobber med for sine kunder. Jeg antar at arbeidet med å utvikle løsninger til forskjellige kunder involverer flere personer med forskjellige profesjoner i en stadig interaksjon mellom byrå og kunde. Jeg ønsker å se på byråenes utgangspunkt som organisasjon og prosessen som gjennomføres for å komme frem til et løsningsforslag eller en ferdig løsning for kunden. Jeg vil forsøke å avdekke på hvilken måte byråene er organisert for å gjennomføre sitt arbeid. Her ser jeg det også som vesentlig å se på hvordan interaksjon med kunden foregår. Slik jeg ser det tror jeg det vil være en sammenheng mellom byråets kontakt med kunden og de løsninger som utvikles. Gjennom oppgaven ønsker jeg å se på ulike faktorer som kan bidra i forhold til denne arbeidsprosessen. Dette har ledet meg til følgende problemstilling:

Hvordan fungerer kommunikasjonsbyråer i sitt arbeid med å utvikle løsninger for sine kunder?

For å besvare problemstillingen vil jeg blant annet ta i bruk en videreutviklet versjon av Røviks (1992) modell for klientstilte diagnoser og Stabell og Fjeldstads (1998) verdiverksted. En nærmere beskrivelse av disse og annen relevant teori vil bli presentert i oppgavens teoridel. Denne teorien vil så brukes sammen med hva jeg kan lære ved å intervju ansatte med ulike stillinger i noen utvalgte kommunikasjonsbyråer. Jeg vil se det som fruktbart å høre hvordan de ansatte selv vil vurdere seg selv, sitt byrå og sin bransje i forhold til problemstillingen min. Dermed vil jeg forhåpentligvis avdekke noen indikasjoner på hvordan kommunikasjonsbyråene fungerer.

### 3. Teori

#### 3.1 Teoretisk rammeverk

I teoridelen ønsker jeg å se på forskjellige teorier og modeller som kan være relevante i forhold til hvordan kommunikasjonsbyråene utvikler løsninger for sine kunder. Her har jeg foretatt en tredeling som gir følgende modell:



Figur 1. Overordnet modell

Dette er en hypotese hvor kommunikasjonsbyråenes situasjon som organisasjon vil være en forutsetning for atferd. Atferd vil være de handlinger som gjennomføres frem mot et løsningsforslag. Elementene i denne modellen vil bli ytterligere utdypet etter hvert.

Således ønsker jeg først å se på kommunikasjonsbyråenes situasjon som organisasjon. Her vil jeg se nærmere på teorier i forhold til kultur, struktur og omgivelser da jeg ser på dette som

viktige variabler i forhold til den situasjon byråene befinner seg i. Her er det klart at det er mange andre variabler som også vil spille inn, men i forhold til omfanget av denne oppgaven har jeg valgt ut disse da jeg tror dette er blant de viktigste. Jeg tror at et samspill mellom disse bidrar til å sette rammene for den situasjon kommunikasjonsbyråene befinner seg i som organisasjon.

Byråenes situasjon ser jeg på som en viktig forutsetning i forhold til hva slags atferd som finnes i kommunikasjonsbyråene. Den atferden jeg har ønsket å studere i den oppgaven er den som finnes i forbindelse med utvikling av løsninger for kunder og interaksjon med kundene. Her har jeg tatt i bruk variablene verdimålestokker, faglige standarder og klientkunnskap fra Røviks (1992) modell for konsulent – stilte diagnoser. I tillegg har jeg lagt til en fjerde variabel jeg har kalt *grad av styring eller handlefrihet*. Også her har jeg en antakelse om at man vil kunne finne et samspill mellom disse fire variablene som vil bidra til de resultatene man finner i kommunikasjonsbyråenes forslag til løsninger for sine kunder.

Oppgaven tar altså for seg sammenhengen mellom situasjon og atferd, som videre skal resultere i de løsningene kommunikasjonsbyråene utvikler. I teorikapittelet vil jeg etablere et teoretisk utgangspunkt for oppgaven, samt at jeg vil utforske ulike variabler jeg mener kan være viktige i den sammenheng.

## 3.2 Omdømme

### 3.2.1 Begrepsavklaring

Omdømme vil være et sentralt begrep i denne oppgaven, dermed vil jeg gjennomgå noen definisjoner av dette begrepet og knytte dets betydning til hvilken rolle det spiller i arbeidet kommunikasjonsbyråene utfører. De fleste aktører med respekt for seg selv snakker gjerne om sitt omdømme og gjør hva de kan for å påvirke det i en positiv retning. En av kommunikasjons- og reklamebyråers hovedoppgaver er å styrke deres kunders omdømme. Den økte oppmerksomheten som har blitt viet omdømme kan sees i sammenheng med en

stadig mer globalisert verden. Globalisering har bidratt til at grenser forsvinner, noe som har bidratt til at markedene har blitt større. I tillegg har det blitt flere og flere like produkter, noe som har ført til et fokus på hvor viktig det er å skille seg ut. Dette kan oppnås gjennom å kommunisere det unike ved den aktuelle aktørs produkter, verdier, kultur og identitet.

Omdømme er et fenomen som har mange forklaringer. Fombrun (1996: 37) definerer omdømme som *“the overall estimation in which a company is held by its constituents. A corporate reputation represents the “net” affective or emotional reaction – good or bad, weak or strong – of customers, investors, employees and the general public to the company’s name”*. Ihlen og Robstad (2004: 93) sier at omdømme er *“hvordan vi faktisk blir vurdert; summen av historier som fortelles om oss”*. I følge Christensen og Morsing (2005: 63) er omdømme en *“... privilegert fortolkning av virksomheden i omverdenens blik”*. Mens Fombrun, Ihlen og Robstad viser til en mer generell oppfatning av en aktør, så viser Christensen og Morsing til en mer positiv fortolkning av en aktør. Ut fra den teori jeg har funnet om omdømme er det Fombrun, Ihlen og Robstads definisjoner som dominerer. Christensen og Morsings definisjon peker mer mot en tilstand man ønsker å oppnå som aktør.

I følge Gray og Balmer (1998) bør en her også skille mellom omdømme og image. Mens omdømme bygges opp over en lengre prosess, vil image være det mer umiddelbare, mentale inntrykket man får av en aktør. En enkel positiv handling kan ha effekt for en aktørs image, men vil i seg selv ikke være nok til å sørge for et godt omdømme. Summen av mange slike handlinger over tid kan derimot bidra til et styrket omdømme. Forskning har vist at en aktørs gode handlinger over tid kan ses som en buffer i tider hvor aktøren eventuelt havner i vanskeligheter på bakgrunn av skandaler, produkt- eller miljøskader og nedskjæringer (Paine i Rhode 2006). På andre siden kan også en uheldig handling være nok til at et godt omdømme svekkes eller mistes i løpet av kort tid. En organisasjon kan for eksempel ha gjort alt riktig over lang tid, men et alvorlig feilskjær kan være nok til at alt det gode arbeidet som er gjort i forkant mister sin verdi for omverdenen. Likevel vil nok interessenter ha mer tålmodighet og velvilje i slike sammenhenger jo sterkere denne aktuelle organisasjons omdømme er. Dermed blir mye av kommunikasjonsbyråenes oppgave å hjelpe sine kunder til å stå frem positivt overfor sine omgivelser. På den andre siden kan det også sies at desto



sterkere en aktørs omdømme er, dess større forventninger vil dennes interessenter ha. Dermed kan også fallhøyden bli desto større.

Årsaken til at både kommunikasjonsbyråene og deres kunder ønsker å styrke sitt omdømme er at dette kan føre til at de tiltrekker seg flere kunder, de beste arbeiderne og potensielle investorer (Fombrun og Van Riel 2004). Et sterkt omdømme kan videre styrke en aktørs økonomiske potensial ved økt etterspørsel etter dennes produkter og tjenester (ibid). Dette vil igjen resultere i flere og mer lojale kunder. Et godt omdømme virker som en magnet ved at mennesker blir tiltrukket av organisasjoner som har dette (ibid). Dette kan tyde på at omdømme har en nær tilknytning til begreper som legitimitet, tillit og anerkjennelse. Fombrun og Van Riel (2004) sier videre at aktører med godt omdømme lettere vil oppnå positive omtaler i media. Dette kan like fullt sies å være et tveegget sverd i og med at det ofte er media som setter fokus på saker som svekker aktørers omdømme.

### **3.2.2 Omdømmebygging og kommunikasjonsbyråer**

Mye av omdømmeteorien peker på viktigheten av omdømmebygging gjennom kommunikasjon og det er her kommunikasjonsbyråene har definert sin rolle. Omdømme i seg selv ikke er noe nytt fenomen, men bevisst strategi for å bygge et godt omdømme kan ses som et nyere fenomen. I følge Kvåle og Wæraas (2006) går omdømmebygging ut på å påvirke interessenters oppfatning positivt i forhold til hvem aktøren er, hva den gjør og hvilke verdier den står for. Dette kan oppnås gjennom god kommunikasjon. Dette er nettopp en av tjenestene de fleste av kommunikasjonsbyråene ser på som sin hovedoppgave.

Hvordan kundene presenterer sin identitet kan være avgjørende for hvilket omdømme de kan oppnå. En gjennomtenkt og gjennomført identitet vil kunne styrke en aktørs omdømme. Styring av identitet innebærer å rette fokus mot å samle organisasjonsidentiteten i et felles uttrykk som så må kommuniseres utad på en konsistent måte (ibid). Her ønsker man gjerne å kommunisere de positive egenskapene for å oppnå ønsket oppmerksomhet. En ulempe i den sammenheng kan være at eventuelle negative men viktige sider blir ignorert eller

underkommunisert. Om slike ting kommer frem i ettertiden kan dette by på større problemer enn hva som ville oppstått om de ble gjort rede for fra starten av.

Omdømme kan på den ene siden betraktes som et objektivt fenomen men like fullt kan en aktørs omdømme i stor grad stå og falle på publikums subjektive oppfatning. Virksomheten kan internt legge opp sitt arbeid internt rettet mot omdømmebygging, styrking av merkevare og styrking av identitet, med det for øye at dette skal ha betydning for deres omdømme. Om det er publikums subjektive oppfatning av en aktør som styrer dennes omdømme kan man på den andre siden anse omdømme som en konstruksjon av virkeligheten. En aktør er altså i stor grad priggitt publikums oppfatning, og et kommunikasjonsbyrå ønsker å bidra til at deres kunder skal oppnå sine interessenters gunst. Hvorvidt dette til syvende og sist vil være suksessfullt er det publikum selv som vil avgjøre. Publikum lar seg gjerne styre i bestemte retninger basert på rykter og omtale. Deres handlinger kan altså bli styrt av deres subjektive oppfatning av den aktuelle aktør. Disse oppfatningene kan sies å være mer styrt av følelser enn av det rasjonelle. Disse oppfatningene finnes spredt blant en variert mengde av interessenter. Dette kan for eksempel være egne ansatte, leverandører, media, politiske organisasjoner osv. Om ikke en aktør har støtte fra sine viktigste interessenter kan det bli vanskelig for denne aktøren å overleve på sikt. Man kan altså gå så langt som å si at en organisasjons eksistensgrunnlag kan avspeiles i kvaliteten på deres omdømme. Dette bidrar til å styrke en antakelse om at omdømme og omdømmebygging er svært kompliserte fenomener. Stor variasjon av interessenter tilsier en tilsvarende variasjon av verdier, meninger, erfaringer og perspektiver som interessentene baserer sine meninger om organisasjonene på. I den sammenheng sier Fombrun og Van Riel (2004) at det finnes like mange oppfatninger av en organisasjon som den har interessenter.

Omdømme er altså ikke noe som man kan ta eierskap i og forme som man måtte ønske. Dermed kan det være vanskelig å se for seg hvordan man faktisk bevisst skal kunne styrke et omdømme da dette er noe man tilsynelatende har lite makt over. Dette tyder på at omdømmebygging sannsynligvis er komplekst, lite oversiktlig og krevende arbeid. Man kan ha ønsker om å kommunisere bestemte verdier, budskaper og produkter for sin organisasjon, men det finnes ikke noen garanti for at publikum mottar og tolker denne informasjonen som man ønsker. Selv om omdømme på den ene siden kan anses som et

objektivt fenomen, vil strategier for å påvirke et subjektivt publikum for å oppnå et styrket omdømme gjøre omdømme til en konstruksjon. Det vil i så fall si at omdømme er noe man prøver å manipulere i form av ulike tiltak og kommunikasjonsstrategier. Dermed kan det også diskuteres om ikke mye av arbeidet kommunikasjonsbyråene utfører heller dreier seg om å bygge opp konstruksjoner fremfor omdømme. I så fall må man anta at slike konstruksjoner lett kan bli gjennomsliktige om det som kommuniseres ikke er konsistent med virkeligheten:

*PR cannot be used as the corporate equivalent of papering over the cracks of serious business deficiencies. All too often business people look with envy at other companies and business people with outstanding reputations and assume that their stature is achieved simply through 'good PR'. The truth is far more subtle. The view that PR is capable, on its own, of building great reputations is both cynical and incorrect (Genasi 2002).*

Dette vil også være en interessant problemstilling å ta opp med mine informanter i forhold til hvor mye de legger vekt på at det er en sammenheng mellom hvordan deres kunder ønsker å fremstå og om dette stemmer overens med byråenes oppfatning av disse kundene. Dette er hva Fombrun og Van Riel (2004) kaller autentisitet.

Hvorvidt et abstrakt fenomen som omdømme er godt eller dårlig kan være vanskelig å måle. En organisasjons suksess kan måles ut fra økonomisk gevinst, men hvordan skal man måle omdømmet? Her har Fombrun og Van Riel (2004) foreslått fem sentrale dimensjoner: synlighet, distinkthet, autentisitet, konsistens og transparens. Også disse dimensjonene kan fremstå som forholdsvis abstrakte selv om det ikke er vanskelig å kunne bifalle deres viktighet i forhold til omdømme. Disse kan i hvert fall til dels brukes som mulige indikatorer når en ønsker å måle en organisasjons omdømme. Synlighet vil dreie seg om hvor synlig en aktør vil være i sitt marked. Det kan på den ene siden være via medieoppmerksomhet mens det på andre siden også hvor god en aktør vil være på dialog med sine interessenter. Distinkthet kan knyttes til hvor tydelig denne aktøren er, og dennes evne til å skille seg ut. Autentisitet vil dreie seg om hvordan det som kommuniseres kan kobles til virkeligheten. Dette kan for eksempel ses i sammenheng med hvilke verdier en organisasjon ønsker å kommunisere kontra de verdier som faktisk finnes i organisasjonen. Dette er en dimensjon som vil ha mye å si for en aktørs troverdighet. Konsistens identifiseres ved hvor helhetlig en

aktør kommuniserer. Det vil for eksempel si at forskjellige avdelinger i en organisasjon vil kommunisere det samme budskapet. Om ikke disse avdelingene har kontakt med hverandre eller blir koordinert, er det fare for at kommunikasjonen heller vil bli inkonsistent.

Transparens kan spores på bakgrunn av hvor gjennomiktig en organisasjon opptrer. Det vil for eksempel si at organisasjon er åpen om hva slags oppgaver den utfører, hvorfor disse oppgavene utføres og hvordan dette foregår. Dette er standarder jeg ønsker å se om jeg kan finne igjen når informantene fra kommunikasjonsbyråene uttaler seg om hvordan de jobber med kommunikasjon og omdømme for sine kunder.

### 3.3 Situasjon

#### 3.3.1 Kommunikasjonsbyråer som organisasjon

Organisasjoner er produksjonssystemer, avhengig av ressurser fra omgivelsene, og som må produsere noe som er ønsket og etterspurt i omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2007: 26). En organisasjon kan også forstås som en samling individer som gjennomfører oppgaver på en koordinert måte for å nå visse mål (Bruzelius og Skärvad 2000 i Ihlen og Robstad 2004:18). For et kommunikasjonsbyrå vil dette bety ansatte med forskjellig bakgrunn og utdannelse som jobber sammen med å utvikle løsninger for en bred og variert kundegruppe. Busch og Vanebo (2003) mener at organisasjoner kan defineres som en gruppe mennesker som i fellesskap arbeider mot spesifikke mål og der aktivitetene er preget av relativt høy grad av formalisering. Første del av denne påstanden tror jeg man vil finne igjen i kommunikasjonsbyråene, men jeg har et forhåndsinntrykk av at graden av formalisering ikke vil være så tydelig som Busch og Vanebo hevder.

Denne bransjen har oppstått i en tid hvor produksjon av tjenester har tatt over for mye av den tradisjonelle vareproduksjonen. Kommunikasjonsbyråene er tjenesteytende organisasjoner som tilbyr immaterielle goder. Det er private organisasjoner som må forholde seg til et marked hvor deres kunder kan være både private og offentlige aktører. I følge Ihlen og Robstad (2004: 19) utfører disse byråene assistanse på både teknisk og strategisk basis. Det vil si ulike kommunikasjonsløsninger som skal sørge for at deres kunder for eksempel

kan få økt positiv oppmerksomhet, styrket omdømme, økt omsetning og unik identitet. I forhold til teknisk assistanse kan dette dreie seg om logoer, reklame og utvikling av hjemmesider. Strategisk assistanse vil være mer krevende oppgaver hvor byråene skal hjelpe sine kunder med hvordan de skal skjøtte seg som aktør i den bransje og sammenheng de operer i. Slikt arbeid fordrer en fleksibel organisasjon. Det gjelder også i forhold til omgivelsene som er dynamiske og i stadig endring i tråd med en globalisert verden. Utfordringen er å utvikle en organisasjon som er tilstrekkelig fleksibel til å kunne utnytte nye muligheter, og som samtidig opprettholder en viss grad av stabilitet og kontinuitet. På den andre siden kan også kravet til fleksibilitet ses på som en tvungen omstilling som kan undergrave langsiktighet. Man ser situasjoner hvor samfunnet og omgivelsene i hovedsak fokuserer på det umiddelbare, det som kan prestes her og nå. Disse forholdene kan i følge Sennett (2002: 16) sies å være i utakt med vår karakter når han sier at "karakter kommer til uttrykk gjennom lojalitet og gjensidig forpliktelse, ved å strebe etter langsiktige mål eller ved å utsette behovstilfredsstillelsen for å oppnå et mål i fremtiden". En viktig oppgave for hele bedriften vil derfor være å øke forståelsen for den kryssfunksjonelle naturen som de fleste av bedriftens oppgaver har (Roos et. al. 1996: 267). Dette gir meg en antakelse om at kommunikasjonsbyråene er organisasjoner preget av usikkerhet, risikovillighet og endring.

### **3.3.2 Fokusvariabler**

Det er mange sider ved kommunikasjonsbyråene som organisasjon som vil være interessante å studere. På grunn av oppgavens omfang har jeg sett meg nødt til å begrense meg til tre variabler som jeg ønsker å studere nærmere; struktur, kultur og omgivelser. Jeg ønsker å se hvordan byråene er organisert når såpass mange personer med ulik utdanning og bakgrunn skal jobbe sammen om felles løsninger. Dette er også interessant i forhold til hvordan byråene forholder seg til sine omgivelser og kunder. Jeg ønsker videre å undersøke om den store variasjonen av ansatte og kunder gir utslag i hva slags kultur som finnes i disse byråene. Til sist vil jeg se på hvilke trekk ved omgivelsene de ansatte i kommunikasjonsbyråene trekker frem, og om disse omgivelsene er så uoversiktelige som teorien tilsier.

### 3.4 Struktur

Innen kommunikasjonsbyråene har jeg en antakelse om at man vil finne mange forskjellige profesjoner og bakgrunner som skal komme frem til felles løsninger. Kommunikasjonsbyråer ser seg selv først og fremst som kreative organisasjoner. Jeg antar at mange av de ansatte i byråene ser på seg selv som profesjonelle på sine fagområder, og at de dermed både ønsker og får stor grad av frihet i arbeidet de utfører (Scott 1969). I følge Scott (1969) vil profesjonelle vise motstand mot byråkratiske regler og standarder. Dette gir meg en forventning om at strukturene er relativt flate, med mye samarbeid på tvers av avdelinger. På den andre siden kan også sterk spisskompetanse utfordre dette samarbeidet og fellesskapet i byråene. Jacobsen og Thorsvik (2007: 404) sier i den sammenheng at man likevel har sett at hierarkiske organisasjonsformer har blitt endret i retning av mer flate organisasjonsformer for at dette skal gi medarbeiderne større handlefrihet og innflytelse. I følge Jacobsen og Thorsvik vil en formell organisasjonsstruktur ha to hoveddimensjoner:

1. Arbeidsdeling og spesialisering som kan begrense de ansattes handlefrihet i arbeidet, eller omvendt gi de ansatte stor handlefrihet til selv å bestemme hva de skal gjøre
2. Styring og koordinering av arbeidet som kan legge begrensninger på utførelsen av arbeidsoppgavene, eller omvendt delegerer beslutningsmyndighet til de ansatte (Jacobsen & Thorsvik 2007: 405).

I forhold til disse hoveddimensjonene ser jeg for meg at kommunikasjonsbyråene kan passe inn litt på alle punkter. Hovedsakelig har jeg likevel en forventning om at de ansatte vil ha stor handlefrihet i arbeidet jf Scotts teori om at profesjonelle ønsker nettopp dette. Ellers tror jeg det finnes innslag av styring og koordinering kombinert med beslutningsmyndighet til de ansatte. I så fall vil kommunikasjonsbyråene som organisasjon skille seg ut fra formell organisasjonsstruktur ved at dimensjonene kombineres. Jeg antar at dette vil arte seg noe forskjellig ut fra hvilken rolle de ulike ansatte har i byrået og oppdragets natur.

#### 3.4.1 Kommunikasjon

Jeg ser det som interessant å se hvordan kommunikasjon og samarbeid vil arte seg mellom de ulike avdelingene. Grenness (1999) mener at det vil finnes en sammenheng mellom organisasjonens struktur og hvordan kommunikasjonen vil arte seg. God intern

kommunikasjon vil være viktig da den kan påvirke byråets evne til å nå målene sine. I et kommunikasjonsbyrå som er såpass avhengig av god samhandling mellom ulike avdelinger, vil god kommunikasjon være en viktig forutsetning. I følge Ihlen og Robstad (2004) vil intern kommunikasjon omfatte all informasjonsformidling og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere og mellom individer og grupper på forskjellige nivåer og i ulike deler av organisasjonen.

### **3.4.2 Funksjonelle enheter og team**

Byråene har stor variasjon av typer kunder fra heterogene omgivelser, dermed har jeg en forventning om at det finnes flere funksjonelle enheter i organisasjonen. Dette kombinert med stor variasjon av arbeidsoppgaver gjør at jeg vil regne det som sannsynlig at det vil finnes høy grad av spesialisering innen de forskjellige enhetene. Jeg ser for meg at mye av arbeidet foregår i team som settes sammen på grunnlag av hva slag oppgaver som skal utføres. Å arbeide i team har blitt mer og mer vanlig etter hvert som kunnskapsbehovet øker. Generelt kan team defineres som en liten gruppe av personer med komplementær kompetanse som samarbeider for å realisere felles mål (Jacobsen & Thorsvik 2007: 405). Avgjørelser i forhold til arbeidsutførelsen tas i stor grad i teamene og avdelingene, samt i samråd med ledelsen og kunden. En sannsynlig grunn til at byråene benytter seg av teamarbeid vil være at det gir muligheter for å utnytte flere personers komparative fortrinn i løsningen av oppgaver, slik at resultatene blir kvalitativt bedre enn de ellers ville blitt (ibid).

### **3.4.3 Mintzbergs typologisering**

Mintzberg (1979) har utviklet en mye brukt typologisering av organisasjoner hvor han skiller mellom entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkrati, den innovative organisasjonen og den divisjonaliserte organisasjon. I og med en antakelse om at kommunikasjonsbyråer består av personer med mange forskjellige profesjoner og bakgrunner som skal komme frem til forskjellige felles løsninger avhengig av oppdrag og oppdragsgiver, kan det være nærliggende å tro at organiseringen vil ligne et ad hoc - krati jf Mintzbergs typologisering av organisasjoner. Også det faktum at kommunikasjonsbyråene ser seg selv som kreative og innovative kan peke mot denne formen for organisering. I følge

Jacobsen og Thorsvik (2007) vil viktige strukturelle trekk ved ad hoc – kratiet blant annet være svak horisontal og vertikal arbeidsfordeling, lite formalisering og mange tversgående forbindelser. Dette er kjennetegn jeg forventer å finne igjen når jeg utforsker kommunikasjonsbyråene organisering.

### 3.5 Kultur

Kommunikasjonsbyråene har en særdeles variert kundemasse og det gjør at jeg ønsker å se om dette reflekteres i de kulturer som finnes i organisasjonen. Dermed kan det være interessant å se hvordan disse kulturene fungerer sammen for å skape de helhetlige løsninger jeg antar at byråene ønsker å utvikle. I følge Roos et al (2005: 183) handler organisasjonskultur om symboler, vurderinger, ideologier, holdninger og antakelser som ofte ubevisst fungerer som rettesnor for enkeltpersoners og bedrifters atferd. Argyris (1993) viser til at bedriftskulturen består i stilen, holdningene og omgangstonen som påvirker og styrer relasjonene mellom mennesker i organisasjonen.

En sterk organisasjonskultur kan ha både styrkende og svekkende sider. Positive egenskaper assosieres gjerne med hvordan de ansatte føler en felles identitet og stolthet ved sitt arbeid som gjør at de har større potensial for å jobbe sammen mot felles mål. Jo sterkere bedriftskulturen er, desto mer engasjerte er som regel de ansatte (Huff & Huff 2000). Negative aspekter ved organisasjoner med sterk organisasjonskultur er at disse har en tendens til å være mindre endringsvillige og dynamiske. Jeg vil anta at idealet for et kommunikasjonsbyrå vil være en kombinasjon. På den ene siden finner en sterk felles kultur i forhold til at forskjellige ansatte med forskjellige bakgrunner og profesjoner skal utvikle løsninger i fellesskap. På den andre siden er dette en bransje som må forholde seg til forskjellige typer kunder, skiftende omgivelser, nye trender og stor konkurranse. Dermed bør disse organisasjonene være i stand til å kunne tilpasse seg disse ustabile forholdene og gjerne være i forkant. Mye av vellykket kommunikasjonsstrategi dreier seg nettopp om viktigheten av å være i ett med sin tid og sine omgivelser. Dette tilsier at jeg antar at man finner kultur fordelt på mange forskjellige plan innen kommunikasjonsbyråer. På den ene siden vil jeg anta at byråene ønsker å stå frem med helhetlige kulturer hvor alle de ansatte



jobber for og i et fellesskap. På den andre siden tror jeg også at man vil kunne finne ulike subkulturer som for eksempel kan basere seg på profesjon, bakgrunn og stilling. En indikasjon på hvor sterk organisasjonskulturen er kan man gjerne se i forhold til om informantene snakker om oss og vi fremfor dem når de snakker om byrået og kollegaer. Måten informantene ordlegger seg på i den sammenheng kan fortelle en del om hvordan de opplever sin egen innflytelse og identitetsfølelse.

Joanne Martins (2002) skiller mellom et *integreringsperspektiv*, et *differensieringsperspektiv* og et *fragmenteringsperspektiv*. Integreringsperspektivet kjennetegnes ved en integrerende kultur på samtlige organisasjonsmedlemmer, og organisasjonen beskrives som et fellesskap preget av kollektiv konsensus (Martins 2002 i Jacobsen og Thorsvik 2007).

Differensieringsperspektivet fokuserer på meningsforskjeller mellom ulike subkulturer og hvordan den enkelte subkultur kan karakteriseres av konsensus omkring klare meningsmønstre. Det kan både være eller ikke være konflikt mellom de ulike subkulturene, eller de kan virke helt uavhengig av hverandre uten at kulturmangfoldet spiller inn på subkulturene (ibid). Et tredje perspektiv, fragmenteringsperspektivet, omfatter kulturelle manifestasjoner som er uklare. Dette ekskluderer manifestasjonene av kultur som fanges opp av de to andre perspektivene. Her vil en hver form for konsensus være situasjonsbetinget og ustabil, og skiftende over tid (ibid).

Flere av byråene ønsker å assosieres med ulike verdier som gjerne uttrykkes gjennom de kommunikasjonsstrategiene de presenterer. Dette er gjerne verdier som er nedfelt som rettesnorer for hvordan kommunikasjonsbyrået ønsker å opptre og bli oppfattet i omgivelsene. Er det slik at disse verdiene settes av noen få eller blir alle de gjelder for tatt med i en slik prosess? Webers (Eriksen og Wigård 1999 i Giljen og Grimen 1993) formålsrasjonelle handlingstype viser til hvor viktig det er med integrering på arbeidsplassen, dette ses på som en vinn – vinn - situasjon for bedriften. Det vil tilsi at alle ansatte bør ha mulighet til å bli hørt når slike verdier skal utformes. De ansattes etiske oppførsel, arbeidsinnsats og lojalitet til organisasjonen vil til dels avhenge av hvorvidt de føler at organisasjonen behandler ansatte og interessenter rettferdig (Trevino et al i Rhode 2006).

Det vil blant annet si at de ansattes mulighet til å bidra i verdiutformingen vil kunne ses som viktig. Rhode (2006) mener dette bidrar til for å oppnå organisatorisk rettferdighet. Dette kan ses både i forhold til hvordan de ansatte føler at de selv skal behandles, samt hvordan byråene skal opptre i forhold til kunder og andre interessenter. Om det derimot er slik at det er noen få som bestemmer for mange uten at disse føler at de blir hørt kan dette føre til at disse føler en svakere identitet i forhold til byrået. I denne sammenheng at organisasjonskulturen vil spille en nøkkelrolle (ibid). Det fortelles om hvordan man skaper et etisk klima for hvilken moralsk forståelse de ansatte vil ha i forhold til arbeidsmetoder og arbeidsvaner. De ansatte er mer enn bare ansatte, de er også interessenter for byrået. Dermed vil alle ansatte være viktige identitetsbærere for bedriften. Således vil det være viktig at byrået baserer seg på verdier som alle ansatte kan identifisere seg med. Samtidig vil det også være viktig at de ansattes fremtreden assosieres med de verdier organisasjonen ønsker å assosieres med. I løpet av intervjuene vil jeg i den sammenheng undersøke om det kommer frem noen bestemte verdisyn. Videre vil det være interessant å finne ut om disse verdiene baserer seg på en organisasjonskultur eller om de hentes de fra andre steder. Det vil også være interessant å se hvordan disse verdiene spiller inn i forhold til de ulike kundene det jobbes med. Er det slik at det kan oppstå konflikter mellom ulike verdisett eller er dette noe man velger å overse? Og hvordan håndteres i så fall slike konflikter?

### 3.6 Omgivelser

Et kommunikasjonsbyrås omgivelser består av utallige aktører med ulike interesser, behov og krav. Ihlen og Robstad (2004: 87) kan fortelle at gode relasjoner til omgivelsene kan gjøre en organisasjon i bedre stand til å lykkes, og dårlige relasjoner kan gjøre det motsatte. I omgivelsene finner man at sosiale holdninger er i stadig bevegelse. Dette kan dreie seg om brukernes preferanser eller politiske holdninger (Roos et al 1996). Det sies at omgivelsene kan være både dynamiske og kompliserte, noe som resulterer i mye usikkerhet (Below et al 1987). Dynamiske omgivelser beskriver en situasjon der det relativt ofte inntreffer endringer av en eller annen karakter. Kompleksitet er et mer sammensatt begrep og refererer til en forholdsvis stor og komplisert infrastruktur (Roos et al 1996: 88). I følge Røvik (1992) befinner de vestlige demokrati seg i et post -industrielt samfunn hvor man har sett en økende spesialisering av arbeids- og næringsliv med tilhørende differensiering av interesser

og krav. Her finnes et stort publikum som følger med på hva en foretar seg. Dette kan være media, kunder, leverandører, investorer, konkurrenter og myndigheter. Tencati og Zsolnai (2009) sier at styrken og bærekraftigheten til virksomheter kommer fra deres evne til å passe inn i den miljømessige, sosiale og kulturelle kontekst de opererer i. Ved å utvikle gjensidig fordelaktige relasjoner med interessentene kan virksomhetene oppnå støtte fra interessentene basert på deres hengivenhet. Interessenter vil i denne sammenheng si folk som kan påvirke eller bli påvirket av kommunikasjonsbyråene (Ihlen og Robstad 2004: 22).

### **3.6.1 Tekniske omgivelser**

I og med at byråene leverer immaterielle goder vil neppe tilgang på råvarer og leverandører være hovedutfordringen. Da vil det først og fremst dreie seg om tjenester som byråene eventuelt ikke utfører selv. Det kan for eksempel være fotografer, trykkerier og medietjenester. Dette er stort sett ikke tjenester som er vanskelige å få tak på. Derimot vil konkurranse spille en viktig rolle i de tekniske omgivelsene.

### **3.6.2 Institusjonelle omgivelser**

I følge Røvik (1992) finner man i omgivelsene institusjonelle standarder som tilsier hva som er "god", "moderne" eller "riktig" organisering. Dette kan på en annen måte beskrive den symbolverdi en aktør vil ha for sine omgivelser. Byråene kan sies å ligge forholdsvis utsatt til i forhold til å bli målt på arbeidet de utfører. Dette er en bransje som i noen sammenhenger har blitt uglesett, og jeg har erfart at det er mange fordommer ute og går i forhold til denne bransjen. Mange ser på reklame som noe irriterende og andre har ikke troen på at utenforstående skal kunne hjelpe en aktør med hvordan denne best skal kunne kommunisere sitt eget budskap. I tillegg er det ofte de "uheldige" sakene som har fått oppmerksomhet i media. Slike saker oppstår ofte på grunn av dårlig kommunikasjon. Saker med god kommunikasjon får ikke den samme oppmerksomheten, og setter seg dermed ikke så sterkt i folks minner. Tilfeller hvor folk eller organisasjoner har vært uheldige med kommunikasjonen kan ha både positive og negative effekter i forhold til hvorvidt kommunikasjonsbyråenes tjenester er ønsket eller ei. På den ene siden kan potensielle kunder bli skremt av kommunikasjonsbyråer eller kommunikasjonsrådgivere som har gjort

en dårlig jobb. Dette kan først og fremst svekke tilliten til det aktuelle byrået, men kan videre også svekke tilliten til hele bransjen. På den andre siden kan potensielle kunder henvende seg til kommunikasjonsbyråene nettopp av den grunn at de er redde for å begå de samme tabbene som man har sett i noen tilfeller. Dermed kan disse kundene se på kommunikasjonsbyråene som en naturlig hjelp mot å havne i slike situasjoner selv.

### 3.6.3 Legitimitet

Ønsker man å vinne støtte fra omgivelsene må organisasjonen tilby produkter som fyller behov eller interesser derfra (Brunsson 1989: 3). Slike krav må innfris for at kommunikasjonsbyråene skal kunne oppnå legitimitet så kundene ønsker å kjøpe deres tjenester. For å oppnå denne legitimiteten må også kommunikasjonsbyråene ha bygget opp tilstrekkelig omdømme for sin egen organisasjon. Det kan resultere i at omgivelsene vil reagere positivt på de strategiske valg som fattes og verdsette de varer eller tjenester som tilbys (Jacobsen & Thorsvik 2007:182). Mye av en organisasjons legitimitet baserer seg på dens evne til å konfrontere og reflektere eksterne krav (Brunsson 1989: 130). Det viser seg likevel at det vil være vanskelig å kunne tilfredsstille alle krav da de kommer fra mange forskjellige kilder med ulike interesser. Brunsson (1989: 131) mener derfor at det vil være en konflikt mellom evnen til å reflektere mange inkonsistente krav og muligheten til å tilfredsstille disse kravene som de faktisk er formulert. Likevel sier han (ibid) videre at en organisasjons hovedstrategi for å skape legitimitet består i å reflektere i organisasjonens egen struktur, prosesser og produkter mangfoldet av normer, verdier og interesser som finnes i omgivelsene.

### 3.6.4 Primære og sekundære grupper

Clarkson (1995) skiller mellom to grupper i omgivelsene til en organisasjon, primære og sekundære. Blant de primære interessentene finnes enheter som organisasjonen er i kontakt med mer eller mindre daglig. Det kan være kunder, ansatte, eiere, konkurrenter, leverandører, lokalsamfunn og lokale myndigheter. I den sekundære gruppen finnes for eksempel media, interesseorganisasjoner og den rådende opinion. Forutsetningene for de

tekniske omgivelsene baseres i stor grad på primære interessenter, mens de institusjonelle omgivelsene omfatter de sekundære interessentene.

### 3.6.5 Kundene

Det kanskje viktigste aspektet ved omgivelsene for et kommunikasjonsbyrå er at det er her de finner deres kunder. Kommunikasjonsbyråene lever av inntekt fra kundene de jobber for. Dermed vil det være et overordnet mål for disse byråene å tilegne seg flest og best mulig kunder. Her kan det også være et poeng at byråene kan ha et ønske om å jobbe med de "riktige" kundene. Ved å hjelpe sine kunder med hvordan de står frem for omgivelsene vil kommunikasjonsbyråene selv indirekte kunne styrke eller svekke sin egen posisjon i dette arbeidet. En uheldig håndtering av et oppdrag kan være nok til å svekke et omdømme som møysommelig kan ha blitt bygget opp over atskillige tidligere oppdrag.

I noen tilfeller kan det også være selve kunden som er problemet om dette er en kunde som i en eller annen sammenheng står for verdier eller handlinger som ses på som negative. Dette fører til en antakelse om at det i noen tilfeller er kunder kommunikasjonsbyråene styrer unna da de føler at disse kundenes image eller omdømme kan bidra til å svekke kommunikasjonsbyråets eget omdømme. Her kan nok også kundens posisjon og midler spille en rolle. Kan det være at kommunikasjonsbyråene vil strekke seg lengre for noen kunder enn andre i forhold til disse egenskapene? Dette er en avveining byråene må ta i forhold til hvor mye inntekt disse kundene vil gi byrået sammenlignet med hvor mye dette går på tvers av byråets verdier og omdømme. Det vil i utgangspunktet være viktig for kommunikasjonsbyråene å styrke sitt eget omdømme for at flere kunder vil ønske deres tjenester. Dermed vil de kunne heve salget av sine tjenester og videre få økt profitt på sikt (Fombrun & Van Riel 2004). Jeg vil anta at byråene heller styrer unna kunder de anser som upassende i størst mulig grad, da dette gjerne kan ses som kortsiktige investeringer som kan sørge for at fremtidige kunder heller velger andre byråer.

### 3.6.6 De ansatte – en intellektuell investering

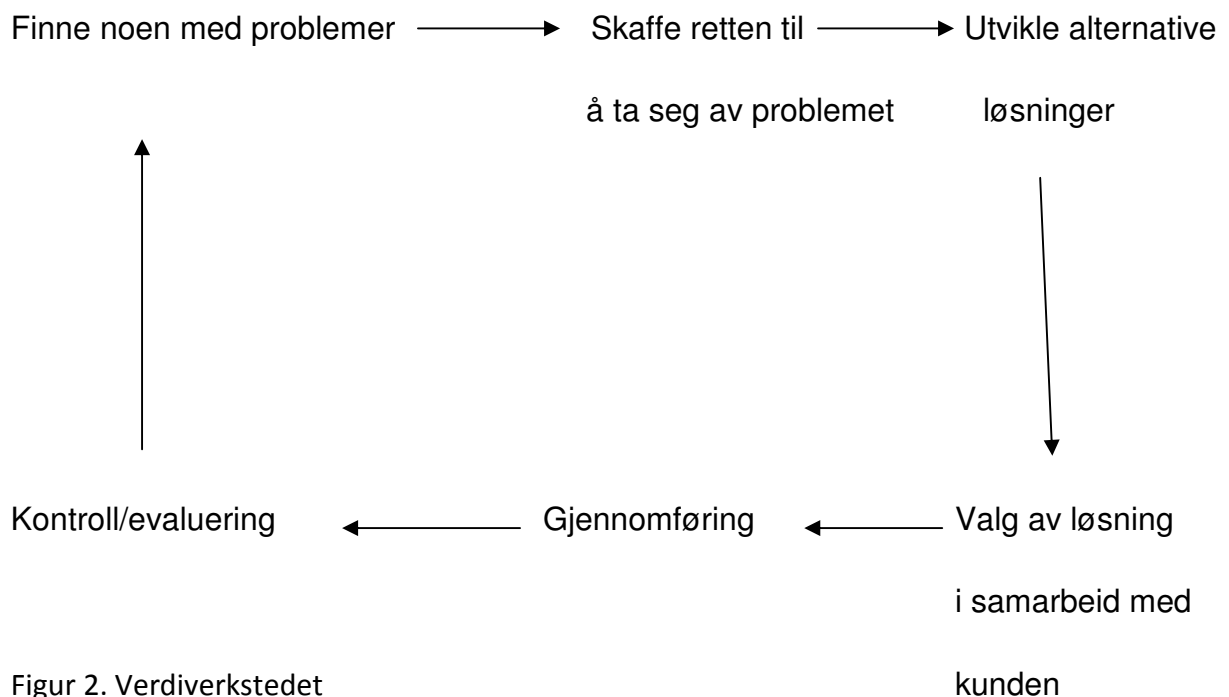
Ansatte som er motiverte og engasjerte vil ha større potensial til å gi omgivelsene et positivt inntrykk av organisasjonen. Det dreier seg om å bygge et omdømme i forhold til egne ansatte internt og arbeidssøkere eksternt, med tanke på at de skal kunne identifisere seg med bedriftens holdninger og verdier (Meling og Jenssen 2002). Kommunikasjonsbyråene jobber ikke bare i et marked hvor det konkurreres om kunder. Dette er også et arbeidsmarked hvor byråene ønsker å få tak på de dyktigste medarbeiderne. Det kan sies at lønn vil spille en viktig rolle her, men det er en kjensgjerning at trivsel og meningsfullt arbeid gjerne spiller en like stor, eller en større rolle. En god indikasjon på hvordan disse forholdene arter seg vil man kunne finne ved å forhøre seg med de ansatte. Et godt omdømme spiller blant annet en stor rolle i forhold til å tiltrekke seg et nytt og dyktig personale, samt ikke minst å beholde de eksisterende ansatte (Brønn 2002: 68). Dette kan for eksempel ses i sammenheng med at man ønsker å være stolt av arbeidsplassen sin. Om en organisasjon har et dårlig rykte vil dette på den ene siden kunne skremme bort kompetente arbeidssøkere. På den andre siden kan det også være demotiverende for de ansatte å skulle arbeide for en organisasjon som ikke har tillit i omgivelsene. I en bransje hvor de ansattes kompetanse vil være avgjørende for suksess er det hevet over en hver tvil om at byråenes eget omdømme vil ha stor betydning.

### 3.7 Atferd

Under atferd ønsker jeg ytterligere å presisere hva man kan forvente basert på forutsetningene jeg har beskrevet under situasjon. Spesifikt ønsker jeg her å se på hvordan selve arbeidsprosessen arter seg og hvilket grunnlag løsningene som utvikles blir basert på. Her ønsker jeg i hovedsak å ta i bruk Roos et als (1996) modell for primæraktiviteter i en organisasjon og Røviks (1992) modell for konsulentstilte diagnoser. Ved å kombinere disse to modellene samt annen relevant teori tror jeg at jeg skal være i stand til å få et godt overblikk over atferd og arbeidsprosessene som finnes når kommunikasjonsbyråene utvikler løsninger for sine kunder.

### 3.7.1 Primæraktiviteter

I forbindelse med aktiviteter som finnes i en organisasjon skiller Roos et al (1996) mellom standardaktiviteter og primæraktiviteter. Under standardaktiviteter finnes personaladministrasjon, innkjøp, infrastruktur og teknikkutvikling. I forhold til kommunikasjonsbyråenes arbeidsprosess er det først og fremst Roos et als modell for primæraktiviteter jeg ønsker å ta i bruk. Dette er hva Stabell og Fjeldstad (1998) kaller verdiverkstedet:



Figur 2. Verdiverkstedet

Denne modellen har en syklisk natur hvor kontroll/evaluering ses som det siste leddet som kan bidra til å identifisere nye problem (Roos et al 1996: 159). Likevel kan man se for seg at det kan alterneres frem og tilbake mellom ledd, og at noen ledd kan skifte rekkefølge eller hoppes over i forhold til hvordan et kommunikasjonsbyrå jobber. Det er denne modellen som kommer til å danne mye av mitt utgangspunkt når jeg intervjuer kommunikasjonsbyråene om deres arbeidsprosesser. Roos et al (ibid) mener at i organisasjoner som kan beskrives ved hjelp av verdiverkstedet, savnes ofte en klar distinksjon mellom ulike aktiviteter og funksjoner. Dette er noe av det jeg ønsker å finne ut i løpet av min forskning.

### **Finne noen med problemer**

Første steg vil for kommunikasjonsbyråene dreie seg om hvordan de kommer i kontakt med sine kunder. Her vil det være interessant å se på hvem som tar kontakt med hvem og hva som ligger til grunn for denne kontakten. I følge Røvik (1992: 38) skiller kundene seg i to grupper i forhold til hvorfor de ønsker slike tjenester. På den ene siden finnes de kundene som ønsker å forbedre seg på et eller annet vis og på den andre siden finnes de kundene som følger sosialt skapte normer for hvordan de bør fremstå som organisasjon. Dette vil jeg komme tilbake til i avsnittet om klientkunnskap. Jeg har en forventning om at det i hovedsak er kommunikasjonsbyråene som tar kontakt med kundene først. Her vil et selvfølgelig motiv være inntekt. Her har kritikere pekt på det problematiske ved at kommunikasjonsbyråene selger dyre råd, og at de som kan kjøpe disse, er de ressurssterke gruppene i samfunnet (Ihlen og Robstad 2004). Er det da så at enkelte grupper ikke vil få innpass som kunder hos byråene? Vil det da være en automatikk i at byråene bare tar kontakt med kunder som anses som tilstrekkelig bemidlet eller er det også andre ting som ligger til grunn for hvilke kunder byråene tar kontakt med? På andre siden vil det jo også være kunder som tar kontakt med byråene, vil det da finnes noen form for "filtre" i forhold til hvilke kunder som får kjøpe byråets tjenester? Et annet moment å se på i denne sammenheng er hvordan byråene og kundene finner hverandre. Jeg har en forventning om at mye av dette baserer seg på nettverk, men er også interessert i å se om det finnes andre innfallsvinkler.

### **Skaffe seg retten til å ta seg av problemet**

Når det er opprettet kontakt med en kunde vil byråene måtte "selge seg inn" for disse kundene for at kundene skal ønske å kjøpe kommunikasjonsbyråenes tjenester. Dermed ønsker jeg å finne ut hvordan byråene gjør dette og hva de mener kan være grunner til at kundene ønsker tjenester fra en slik bransje og det respektive byrå.

### **Utvikle alternative løsninger**

Hvilken tilnærming vil kommunikasjonsbyråene ha til de oppgavene de får? I mange tilfeller vil man se at problembeskrivelsen ofte i seg selv uttrykke hvordan det bør handles.



Eksempel: Ledelsesproblem – ”Gjør noe med ledelsen” (Røvik 1992). Kan dette finnes igjen hos kommunikasjonsbyråene? Det vil i så fall tyde på forholdsvis standardiserte løsninger uavhengig av hva slags kunde man har. Den store variasjonen av kunder og oppgaver burde tilsi at slike løsninger vil være for enkle om man skal kunne utføre en grundig jobb for den enkelte kunde. Jeg vil anta at det kan utvikles flere alternative løsningsforslag som etter hvert snevres inn til den eller de løsningene man ønsker å gå videre med.

### **Valg av løsning i samarbeid med kunden**

Jeg ønsker å se hvordan kunden får ta del i løsningsprosessen. Er de med hele veien eller kommer de bare inn på bestemte tidspunkt? Videre ønsker jeg å undersøke hvor stor makt kunde og byrå har på hver sin kant i forhold til de løsninger som utvikles.

### **Gjennomføring**

Selve gjennomføringen av et prosjekt, etter at man har utviklet en løsning, som for eksempel reklamekampanjer, kommunikasjonsstrategier og kommunikasjonsrådgivning, altså de ferdige løsningene, kommer jeg ikke til å gå så mye inn på i denne oppgaven da det vil være for omfattende arbeid innenfor denne oppgavens rammer. Jeg vil først og fremst konsentrere meg om den delen av gjennomføringen eller arbeidsprosessene som fører frem til de ferdige løsningene.

### **Kontroll/evaluering**

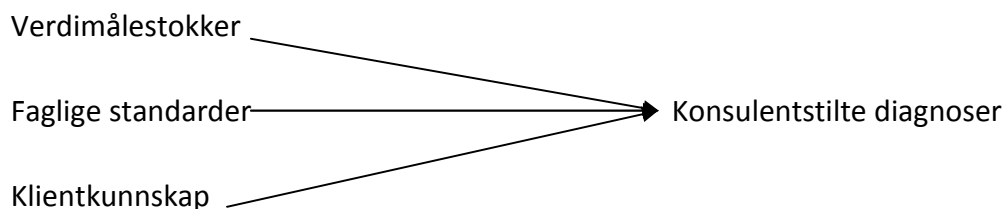
Evaluering vil si at en systematisk samler inn informasjon om aktivitetene til, kjennetegn ved og resultatene av tiltak, personell og produkter for å redusere usikkerheten, forbedre effektiviteten og treffe vedtak om hva disse tiltakene, dette personellet eller disse produktene skal gjøre eller virke inn på (Patton 1988 i Ihlen og Robstad 2004). I forhold til evaluering ønsker jeg å se på hvor stor vekt som legges på denne delen av en arbeidsprosess. Er det noe som foregår systematisk, brukes denne lærdommen videre, når foretas eventuelle evalueringer og hvem er med på dem? Det kan nok være vanskelig å finne konkrete måleparametere for å finne verdi eller suksess i forhold til et avsluttet prosjekt. I

noen tilfeller kan man kanskje se på om kundene får et bedre omdømme på sikt, om kundene oppnår høyere merkekjennskap for sitt produkt eller organisasjon og om kunden har fått flere kunder. Om det er de kommunikasjonsstrategiske grepene som er gjort som bidrar til at slike mål nås vil sannsynligvis basere seg på en stor grad av gjetning fremfor håndfast empiri. Det er ikke bare de ferdige resultatene som kan evalueres. Det bør også finnes rom for å evaluere selve arbeidsprosessen frem mot de foreslåtte løsningene.

### 3.7.2 Konsulentstilte diagnoser

Når jeg skal se på hva som ligger til grunn for de løsningene kommunikasjonsbyråene kommer opp med ønsker jeg å bygge denne teorien rundt Røviks modell for konsulentstilte diagnoser (1992). Røviks modell dreier seg om på hvilket grunnlag konsulenter utvikler løsninger og "stiller diagnoser" i forbindelse med det arbeidet de utfører for offentlige organisasjoner. Her finnes tre uavhengige variabler i et kausalitetsforhold som skal bidra til å forklare konsulentstilte diagnoser.

Figur 3. Konsulentstilte diagnoser:



### 3.7.3 Verdimålestokker

De fleste byråene jeg har undersøkt på forhånd har presentert seg med ulike verdier og ideologier som skal være viktige for deres organisasjon og arbeid. I følge Brunsson (1989: 16) vil en organisasjons ideologi bestå av ideer og verdier spredt blant organisasjonens medlemmer, rundt i organisasjonen og i dens miljø. På den andre siden sier Scott (1969 i Jacobsen og Thorsvik 2007) at profesjonelle vil føle seg sterkere bundet av profesjonelle normer og verdier for hvordan arbeidsoppgavene skal løses, og vil derfor mer lojale i forhold til egen profesjon enn i forhold til organisasjonen. I så måte vil det være spennende å

undersøke hvordan disse verdiene oppleves og praktiseres i forhold til de ulike kulturer som eventuelt kan finnes. Løsningene som utvikles vil i stor grad basere seg på verdier, og i den sammenheng kan det være interessant å se hvem sine verdier som kan gjøre seg gjeldende og hvilke syn som vil dominere. På individnivå finnes den enkelte ansattes verdimålestokker, på organisasjonsnivå finnes verdier som er utviklet for å gjelde hele organisasjonen og på et makronivå vil en finne alle relevante interessenter med sine respektive verdimålestokker. I tillegg vil sannsynligvis kundenes verdimålestokker være dominerende i forhold til hvilke løsninger som utvikles. Det vil si at det potensielt er mange verdimålestokker som settes opp mot hverandre. Dermed er det godt mulig at det i mange sammenhenger kan være vanskelig å fastsette hvor skillet går mellom de forskjellige verdimålestokkene. I tillegg viser tidligere empirisk forskning viser at det ofte er et stort gap mellom en organisasjons uttalte etiske integritet og den faktiske praksis som finnes på arbeidsplassen (Rhode 2006). Om mulig vil jeg i løpet av forskningen prøve å avklare om det går an å se noen skiller mellom de forskjellige verdisynene og hvilke syn som i hovedsak gjør seg gjeldende.

Jeg ser for meg at respondentene gjerne vil tilkjenne sine verdisyn i ulike sammenhenger og jeg tror at mye av det som kommer frem kan være verdier basert på institusjonelle standarder preget av tid og miljø. Røvik (1992) mener at konsulentenes verdimålestokker vil gi ulike syn, som igjen vil gi ulike målestokker og kriterier for å vurdere og bestemme aktuelle tilstander. Det er ulike faktorer som kan påvirke de ansattes verdimålestokker. Her vil det være interessant å se hvordan informantene skiller mellom institusjonelle verdier innad i organisasjonen i forhold til i omgivelsene. På den ene siden er det mulig at de ansatte er klare over disse mulige verdiskillene og har en bevisst atferd i forhold til å balansere og tilpasse ulike verdsett. På den andre siden kan de ansatte ha klare verdiforestillinger uten å være bevisst hvor de har dem fra. Med andre ord kan man si at konsulentene er ofre for institusjonalisering (ibid). Dermed kan de ha ulike utgangspunkt i forhold til viktigheten av å oppnå legitimitet i arbeidet de utfører.

Røvik (1992) stiller spørsmål om man kan se noe skille mellom verdier og fakta. Løsninger som utvikles for å uttrykke verdier vil neppe kunne baseres på håndfaste fakta, men

verdiene kan likevel ha utviklet seg på bakgrunn av tidligere erfaringer. Mange av løsningene kundene etterspør vil i større grad basere seg på verdier de ønsker å formidle uten at dette nødvendigvis vil basere seg på fakta. Her kan også kommunikasjonsbyråene komme i et etisk dilemma om de ser eller føler at disse verdiene kommer i disharmoni med hva de ser som rådende fakta. Et annet etisk dilemma som kan oppstå er om kundene ønsker å kommunisere verdisyn som går helt på tvers av kommunikasjonsbyråets eller de ansatte i byråets verdisyn. På den andre siden kan man også oppleve at kunden ønsker en ren instrumentell og faktabasert løsning, men at byrået eller konsulenten heller baserer seg på sine egne verdier når de utvikler løsninger. Dette kan ha både positive og negative utslag for kunden. Negative aspekt kan være at kunden ikke føler den får det den ber om eller at verdisynene som er lagt til grunn for løsningene ikke er tilpasset kundens behov. Da kan kommunikasjonsbyråene fremstå som at de mangler den nødvendige kompetansen eller at de rett og slett ikke yter den service som etterspørres. På den andre siden vil oppdragene være av kommunikasjonsstrategisk art, og dette skal være kommunikasjonsbyråenes kjernekompetanseområde. Dermed kan man forvente at byråenes verdimålestokker baserer seg på en kompetanse som deres kunder ikke har i samme grad. Da kan man i sterkere grad si at disse verdiene baserer seg på fakta, da dette er verdier som har sin bakgrunn i en kompetanse som byråene kan ha tilegnet seg via erfaring og forskning. Dette vil gi en forventning om at byråene i den sammenheng vil kunne være verdifulle bidragsytere i forhold til deres kunders kommunikasjonsbehov. Disse eksemplene viser at grensene mellom løsninger som er basert på verdier og løsninger som er basert på fakta kan fremstå som flytende og uklare.

Et mål som vil være viktig og klart i forhold til oppgaveløsningen er ønsket om økonomisk gevinst både for byrå og kunde. Selv om nødvendigheten av inntekt ikke kan overses, må den ikke få en slik prioritet at man feiler i forhold til å levere på de områder som vil ha betydning for organisasjonen i det lange løp, organisasjonens kultur og verdier (Slater og Welch 2004 i Rhode 2006). Kommunikasjonsbyråene får sine inntekter ved å utvikle løsninger for sine kunder, mens kundene ønsker en direkte eller indirekte gevinst i forhold til den satsingen de foretar ved å bli kunde hos et kommunikasjonsbyrå. Dette er forholdsvis kostbare tjenester som det stort sett bare er mellomstore og store aktører som har råd til.

Kan man da se et skille mellom hvor vidt byråene ser på sine kunder som rene inntektskilder eller hersker det et genuint ønske om å hjelpe kundene også? Vil byråene være selektive i forhold til hvilke kunder de jobber med i forhold til økonomi og vil det finnes forskjellsbehandling basert på økonomi? Peters og Waterman (1993 i Rhode 2006) forteller at de beste selskapene tjener ikke bare penger, de står også for tydelige verdier. Her kan byråene ha en utfordring ved at de på den ene siden er avhengig av sine inntekter mens de på andre siden også har ulike verdimålestokker å ta hensyn til. Dette kan føre til avveininger mellom "kjappe" økonomiske gevinster kontra bevisste verdistandpunkt som kan ses på som langsiktige investeringer. Ledere og organisasjoner som har rykte for god etisk oppførsel kan gi finansielle belønninger. Man kan tiltrekke seg kunder, arbeidssøkere og investorer. Samtidig kan man også oppnå et godt forhold til regulerende myndigheter (Fombrun 1996 i Rhode 2006). Kommunikasjonsbyråene kan altså oppnå økonomiske gevinster samtidig som de beholder sin integritet og sitt omdømme. Det er når det oppstår misforhold mellom disse verdiene kommunikasjonsbyråene kan ha en utfordring.

### 3.7.4 Faglige standarder

*PR people are not alchemists. They are more like self-improvement counselors or personal fitness trainers. They provide plans and strategies to help their clients to attain a healthy body and a happy mind (Genasi 2002).*

De ansatte vil være byråenes menneskelige ressurser. Menneskelige ressurser ses som kilder til langvarig effektivitet og konkurransefortrinn (Barney 1991 i Jacobsen og Thorsvik 2008: 38). Dermed vil også de ansattes kompetanse ha stor betydning for hvilke løsninger som utvikles. Som en kreativ bransje vil det meste av byråenes arbeid være kunnskapsbasert. I følge Powell (2007) baserer man seg da på egne ansatte og interne prosesser for å høyne kreativiteten i arbeidet. Dette kan ses i sammenheng med at produksjon av tjenester har blitt stadig viktigere innen den vestlige økonomi, noe som har medført at betydningen av de ansattes kompetanse og kunnskapsteknologi har blitt avgjørende (Nordström & Ridderstråle 1999, Colbjørnsen et al 2001).

Når det gjelder de faglige standarder vil jeg se på hva slags utdanning og erfaring de ansatte i byråene har. Videre ønsker jeg å se på i hvilken grad dette brukes i det daglige virke og hvordan dette kan påvirke de løsningene som tilbys. Mange av de ansatte vil kunne ses på som konsulenter. Dette er gjerne fagfolk som opererer i ulike miljøer og organisasjoner (Røvik 1992:16). Ansatte i kommunikasjonsbyråene går for å være profesjonelle på ulike felt. Dermed bør man kunne forvente at de har bred oversikt over ulike løsningsalternativer og tilgjengelig erfaringsmateriale som vil si noe om de mest sannsynlige effekter av deres arbeid (ibid). I så fall bør også løsninger som utvikles kunne begrunnes faglig. Det vil med andre ord si at arbeidet må være kunnskapsbasert og virkelighetsbasert og ikke basert på løst synsing. Organisasjoner har en rekke oppgaver som alle har en varierende grad av kompleksitet. Samtidig vil de forskjellige individene, gruppene og avdelingene ha ulik kompetanse som er tilegnet gjennom utdanning og/eller praktisk erfaring. Ved å kombinere organisasjonens oppgaver og individenes kompetanse kan en lage en definisjon av hva som er organisasjonens "kjernekompetanse" (Roos et al 1996: 176). Basert på denne kjernekompetansen vil jeg anta at man kan finne hva slags faglige standarder som legges til grunn for løsningsforslagene.

Jeg ser for meg at man kan skille mellom forslag basert på forskningsbaserte standarder, erfaring og motefenomener. Mange vil ha problemer med å skille mellom motefenomener og faglige standarder da man gjerne ikke er bevisst sosialt konstruerte normer og institusjonelle standarder (ibid). Dermed vil ting som egentlig er motefenomener kunne bli tolket som faglige standarder. Resultatet blir at konsulenten fremstår som en sosialisert aktør som er lite bevisst om at han/hun handler under sosialt skapte vilkår (ibid). Standarder blir oppfattet som objektive fakta. "A rule-like social fact" (Zucker 1987). På den andre siden kan også konsulenten være klar over at de handlingsbetingelser man opptrer under er sosialt skapte konvensjoner. Dermed tilpasses organisasjonen til institusjonelle omgivelser ut fra hva som er strategiske vurderinger av hva som best tjener organisasjonen i jakten på tillit, troverdighet og legitimitet (DiMaggio 1988, Scott 1987, Christensen 1991).

Jeg har en antakelse om at man i hovedsak vil finne at løsningene baserer seg på en kombinasjon av de ulike standardene, men kanskje med en hovedvekt på mote og erfaring. Jeg ønsker også å finne ut om det er bestemte standarder som dominerer og om disse endrer seg på bakgrunn av erfaring og i forhold til hva slags kunde byråene forholder seg til. Her vil det være interessant å se hvilken innsats som gjøres overfor den enkelte kunde, og hvor mye av dette arbeidet som baserer seg på standardløsninger eller individuelle løsninger.

Dette fordrer også en oppmerksomhet mot graden av spesialisering i disse organisasjonene. Er det enkelte felt byråene har spisskompetanse på, eller ser man heller en mer generell tilnærming uavhengig av hva slags kunder man betjener? I den sammenheng vil det være naturlig å stille spørsmål ved hvor vidt byråene har den nødvendige kompetansen som kreves for å betjene alle deres kunder på en tilfredsstillende måte. Her ser jeg for meg tre mulige utfall – byråene kjenner sine begrensninger og betjener bare kunder de har kompetanse til å hjelpe, byråene har tilstrekkelig kompetanse til å ta i mot alle utfordringer som måtte komme eller byråene gaper over mer enn de faktisk har evne til å håndtere.

### **3.7.5 Klientkunnskap**

Det er nødvendig for bedrifter å kjenne til sine kunder, det vil si vite hvem som skal bruke produktene eller tjenestene bedriften tilbyr (Roos et al 1996: 125). Ved å tilegne seg kunnskap om kundene vil man kunne få et nærere forhold til dem. Dette kan videre resultere i at grunnlaget for lojalitet og tillit fra kunden blir større. Dette vil også ha et psykologisk aspekt. Å innhente kunnskap om dem som et tiltak retter seg mot, er like relevant uansett om målet er å oppnå noe for seg selv eller for motparten, slik at man er klar over hvem de "bestemte andre" er som man ønsker å gjøre noe felles med eller kjent for (Blakar og Nafstad 2004: 164). Hauk Lund, som er styreleder i bransjeforeningen for norske informasjonsrådgivere, forteller i en artikkel på foreningens hjemmeside om hvordan de opplever at deres kunder blir stadig mer profesjonelle og kritiske. Dette tyder på at kundene utfordrer kommunikasjonsbyråenes kompetanse og har store forventninger til byråenes kunnskap om dem som kunder og dermed de løsninger som er best tilpasset kundene.

Første steg i forhold til klientkunnskap er å komme i kontakt med kunder som er interessert i de tjenester kommunikasjonsbyråene utfører. Røvik (1992: 38) skiller kundene i to grupper i forhold til hvorfor de ønsker slike tjenester. På den ene siden finnes de kundene som ønsker å forbedre seg på et eller annet vis, og dette knyttes til et instrumentelt perspektiv. På den andre siden finnes de kundene som følger sosialt skapte normer for hvordan de bør fremstå som organisasjon for å fremstå som moderne og in og dette knyttes til et institusjonelt perspektiv. Dermed kan det stilles spørsmål ved hvorvidt kundene kan ses på som moteslaver eller motebevisste. I forhold til et kommunikasjonsbyrås tjenester har jeg her en forutelse om at disse to perspektivene vil overlape hverandre. For mange av byråenes kunder vil det være vel så viktig å fremstå som moteriktige og in som det vil være viktig å være bra på for eksempel kvalitet, kommunikasjon og produksjon. Mange av kundene vil være kommersielle aktører som selger produkter som krever å være moteriktige, og da vil man gjerne spille mer på det følelsesmessige fremfor det rasjonelle. På den andre siden vil man nok finne kunnskap om hva som spiller på hvilke følelser og dette kan igjen være erfarings- eller forskningsbasert. Dermed vil man kunne finne en overlapping mellom de to perspektivene. Dette vil i denne sammenheng dreie seg om en eller annen form for kommunikasjon. Jeg vil anta at kommunikasjonsbransjen i stor grad baserer sine løsninger på teorier og tidligere erfaringer, men vellykket kommunikasjon vil også i stor grad dreie seg om sosialt konstruerte normer for hva som anses som god og riktig kommunikasjon.

I arbeidet med å utvikle løsninger for kundene vil jeg anta at det hentes relevant informasjon i forhold til kunden og hvilket marked denne kunden operer i. Her ønsker jeg å se på hvordan kommunikasjonsbyråene tilegner seg denne kunnskapen, hvor mye arbeid og grundighet som faktisk legges i denne ervervelsen og hvor mye av dette materiellet som brukes videre. I denne sammenheng har Feldman og March (1981) funnet at organisasjoner ofte innhenter informasjon som ikke tas i bruk i deres videre handlinger. Om så er tilfelle vil jeg tro at det vil være vanskelig for byråene å kunne tilby sine kunder tilfredsstillende kommunikasjonsløsninger. Det er i slike sammenhenger det kan avsløres i hvilken grad byråene baserer seg på standardløsninger eller individuelt tilpassede løsninger for den enkelte kunde.

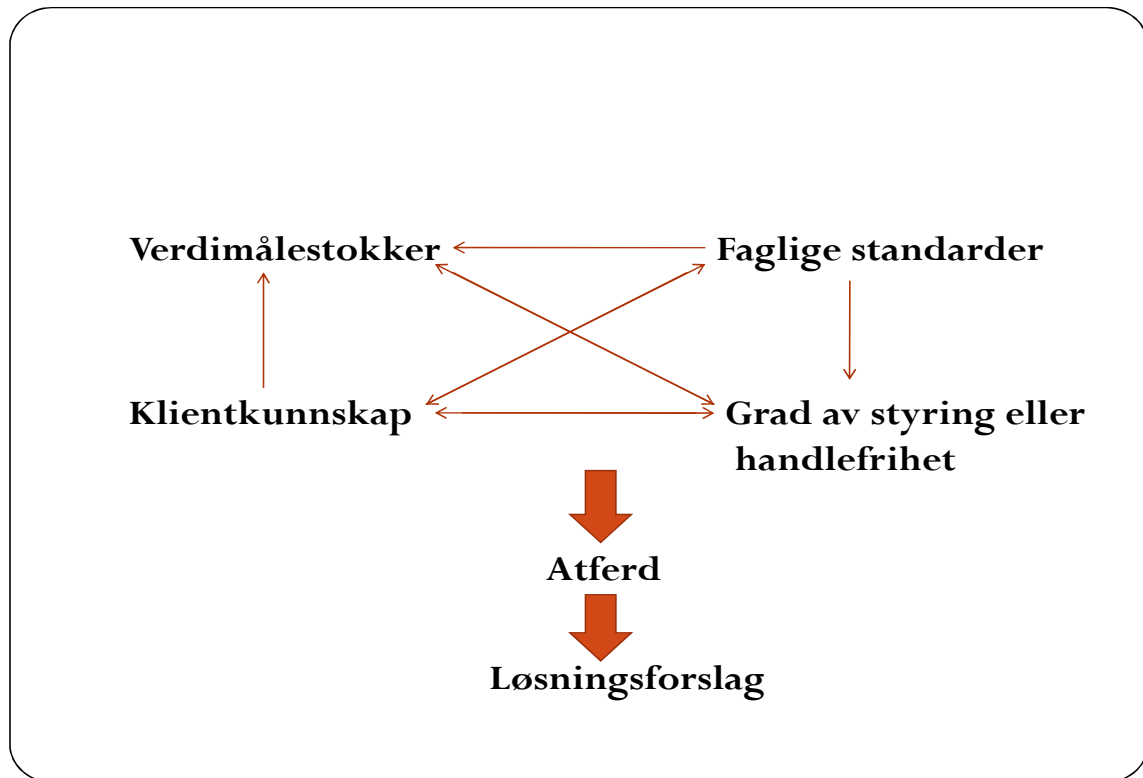


Dermed vil det være viktig at informasjonen som innhentes er relevant og tilpasset oppgavens art. Oppdragene kommunikasjonsbyråene utfører kan variere fra enkle ting som annonser til helhetlige kommunikasjonsløsninger over lang tid. Dette vil nok også avspeile seg i mengden informasjon som hentes. Jo mer omfattende oppdraget vil være jo større mengde informasjon vil måtte innhentes. Her vil også byråenes forkunnskaper om kundene spille inn. Om dette er kundeforhold som har vart i lang tid vil byråene sannsynligvis allerede besitte mye av den kunnskapen som behøves for å utføre oppdraget på en tilfredsstillende måte. I følge Røvik (1992) vil koblingen mellom data om kundene og byråenes fortolkning av disse dataene kunne spille en rolle i forhold til oppgaveløsningen. Om begge parter ser for seg de samme løsningene vil nok prosjektet gjennomføres greit uten konflikter i denne sammenheng, men dette kan også bety at det er viktige momenter som kan ha blitt oversett. Om dataene om kunden tolkes forskjellig kan dette på den ene siden gi negative utslag hvor det kan oppstå konflikt mellom kunde og byrå i forhold til hvilken vei man skal gå med oppdraget. Det kan også være at byrået rett og slett feiltolker eller slurver med dataene og dermed setter seg selv ut av stand til å kunne løse oppgavene på en tilfredsstillende måte. På den andre siden kan det også være at kommunikasjonsbyråene kan se sine kunder fra utsiden og dermed gi verdifulle innspill angående sider ved kunden som denne ikke har vært klar over selv. Også ved uoverenskomster kan det gjennom diskusjon komme frem nye og bedre løsninger som kanskje ikke ville kommet frem om man hadde vært enige i utgangspunktet.

### 3.7.6 Atferdsmodellen

Modellen jeg har tatt i bruk er en omarbeidet utgave av Røviks modell for konsulent – stilte diagnoser. Til denne modellen har jeg lagt til en ekstra uavhengig variabel som jeg har kalt *grad av styring eller handlefrihet*. Denne variabelen har jeg tatt med på bakgrunn av min antakelse om at kommunikasjonsbyråene er kreative organisasjoner. Jeg antar at graden av spillerom de ansatte får i sitt arbeid spiller inn på hva slags løsninger kommunikasjonsbyrået tilbyr. Denne variabelen er en mer instrumentell variabel, mens Røviks variabler er av kognitiv art. Fremfor direkte kausalitet, har jeg utviklet en modell hvor jeg fokuserer på

samspill mellom de fire uavhengige variablene. Samspillet mellom disse fire variablene former den atferden jeg antar vil finnes under arbeidet med å jobbe frem løsninger for de forskjellige oppdragsgiverne. Min hypotese er da at denne atferden kan bidra til å forklare hvilke løsningsforslag som tilbys. Ut fra disse forutsetningene har jeg utviklet følgende modell:



Figur 4. Atferd i kommunikasjonsbyråer

### Variabelen verdimålestokker

Verdimålestokker representerer hvilke verdier de ulike aktørene og gruppene baserer seg på når de utfører sitt arbeid. Jeg ser for meg at verdimålestokker kan påvirke graden av styring eller handlefrihet avhengig av hvorvidt dette er målestokker som ligger på organisasjonsnivå, gruppenivå eller individnivå. Noen personer eller grupper i byråene vil sannsynligvis ha mer makt enn andre, og kan dermed påvirke andres handlefrihet på bakgrunn av deres verdimålestokker.

### **Variabelen faglige standarder**

En persons profesjon og oppgaver vil sannsynligvis kunne påvirke denne personens verdisyn. Videre kan faglig standard prege grad av styring og frihet da jeg finner det sannsynlig at noen profesjoner har mer de skal ha sagt på noen områder enn andre har. Jeg regner det også som sannsynlig at ansatte med forskjellig faglig standard vil ha forskjellig klientkunnskap da nødvendigheten av denne kunnskapen kan variere mellom de forskjellige profesjonene.

### **Variabelen grad av styring eller handlefrihet**

Jeg vil anta at personer eller grupper med stor grad av handlefrihet vil ha mulighet til å påvirke andres verdimålestokker samtidig som de også i større grad kan basere seg på eget eller egne verdisyn i sine egne handlinger. Det er også en viss mulighet for at grad av styring eller handlefrihet kan bidra til hvor mye klientkunnskap den enkelte tilegner seg, men her tror jeg bare det vil være en svak sammenheng.

### **Variabelen klientkunnskap**

I forhold til klientkunnskap tror jeg den sterkeste sammenhengen vil finnes i forhold til grad av styring og handlefrihet. Jeg vil regne det som svært sannsynlig at kunden vil ha klare meninger om hva de ønsker, og dette vil prege hvordan de ansatte i kommunikasjonsbyrået handler. Klientkunnskap kan også i noen sammenhenger påvirke verdimålestokker. Her kan det for eksempel være en veldedig eller politisk organisasjon som står for tydelige verdier. Det kan også i en del tilfeller antas at klientkunnskap påvirker faglig standard om de ansatte i byrået tilegner seg relevant kunnskap og erfaring som styrker, eller kanskje til og med svekker, deres faglige standarder.

### **3.7.7 Røviks doktormodell og motehandelmodell**

Løsningene som utvikles på bakgrunn av denne modellen kan skilles mellom de som har bakgrunn i forskningsbaserte diagnoser, og løsninger som bærer mer preg av institusjonelle standarder hvor det som regnes som moderne, riktig og godt prioriteres (Røvik 1992). I denne sammenheng skiller Røvik (1992) mellom en doktormodell som har et instrumentelt perspektiv og en motehandelmodell som har et institusjonelt perspektiv. Doktormodellen

har et mer kompleks kunnskapsgrunnlag enn motehandelmodellen. Røvik mener at moderne organisasjoner som ikke er relatert til et marked med klare produkter forholder seg til sosialt skapte normer, dermed står ønsket om legitimitet høyt i kurs. Jeg forventer at løsningene som kommunikasjonsbyråene kommer frem til kan variere mellom disse modellene samt en kombinasjon hvor man ser innslag av begge modellene i samme løsningsforslag. Dette bekreftes av Røvik når han mener dette er utfyllende fremfor konkurrerende modeller.

### **Diagnose instrumentelt perspektiv – "Doktormodell"**

Utgangspunktet for doktormodellen er at konsulentene eller byråene fungerer som en doktor som stiller en diagnose for sine pasienter, i dette tilfellet kundene. Dette tilsier en kritisk gjennomgang av kunden hvor man påpeker styrker, svakheter og forbedringspotensial (Røvik 1992). I denne metoden baserer man seg på et rasjonelt vitenskapelig ideal i sin søken etter løsninger for kundene. Det innebærer at byråene skal fremstå som verdinøytrale eksperter. I forhold til de løsninger som utvikles forventes det at de ansatte skal ha bred oversikt over mulige alternativer samt tilgjengelig erfaringsmateriale som sier noe om de mest sannsynlige effekter.

### **Institusjonelt perspektiv – "Motehandelmodell"**

I følge Røvik (1992) er motehandelmodellen menneskeskapt og sosialt konstruert. Her legges det mer vekt på kjennskap til hva som er in og moteriktig fremfor forsknings- og erfaringsbasert kunnskap. Problembeskrivelse og løsningsforslag baseres på kjennskap til institusjonaliserte standarder for gode løsninger (Røvik 1992:29). Institusjonaliserte standarder er da sosialt skapte konvensjoner som etter hvert fremtrer som regellignende sosiale fakta (Røvik 1992:31). Dermed vil diagnoser som stilles ikke være en objektiv realitet selv om de gjerne får status av å være det. Dette er hva Meyer & Rowans (1977 i Røvik 1992) kaller en rasjonalisert myte – en i realiteten ikke vitenskapelig begrunnet tro på at et forhold faktisk er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt. Her kan det for eksempel foreslås løsninger hvor det vises hensyn til legitimitet fremfor substansielle effekter. Man viser til andre organisasjoner/bransjer som allerede anvender formen (Røvik 1992: 128).

### 3.8 Teoretisk sammenfatning

I dette kapitlet har jeg sett på viktige teoretiske aspekter i forhold til hvordan kommunikasjonsbyråene utvikler løsninger for sine kunder. Jeg presenterte først ulike definisjoner av, og teorier om omdømme som fenomen og relatert til kommunikasjonsbyråene som bransje. Jeg forventer at arbeid med omdømme vil være blant byråenes viktigste oppgaver, og så da nødvendigheten av en redegjørelse for dette fenomenet.

Den neste delen tok for seg kommunikasjonsbyråene som organisasjon, og hovedfokus lå på kultur, struktur og omgivelser. Jeg har valgt ut disse variablene da jeg ser dem som viktige forutsetninger for den atferd som finnes i byråene. Dette baseres blant annet på en forventning om at kultur og struktur vil være nært knyttet til hverandre for at byråene skal kunne takle ulike krav og oppdrag fra omgivelser og kunder.

Siste del tok for seg den atferd som finnes når byråene utvikler løsninger for sine kunder. Som hovedverktøy vil jeg benytte modellen jeg har kalt Atferdsmodellen som er presentert som figur 4. Her har jeg en hypotese hvor de ulike variablene *verdimålestokker, faglige standarder, klientkunnskap* og *grad av styring eller handlefrihet* vil fungere i et samspill som resulterer i den atferd som finnes. Verdimestokker kan vise seg å være en nøkkelvariabel da denne har et etisk aspekt ved seg i forhold til hvilke verdier byråene prioriterer i arbeidet. Dette vil så balanseres mot kunnskap om kundene og deres ønsker, samt faglige standarder. Dermed forventer jeg at alle disse variablene kan påvirke grad av styring eller handlefrihet. Jeg ser på de tre førstnevnte variablene som de sterkeste, og verdimestokker vil være den avgjørende variabel for hvordan det handles.

## 4. Metode

### 4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en forskningsmetode hvor forskeren gjennom samtaler og observasjon oppnår en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner (Thagaard 2002, Holme og Solvang 1998 i Ihlen og Robstad 2004). Interessen dreier seg mer om det spesielle eller særegne enn det representative ved fenomenet. Her dreier det seg altså ikke om hvor mange som mener noe, men om hvor sterkt de mener det, hvorfor, og så videre. For å komme fram til denne typen kunnskap er det vanlig å bruke ulike former for intervju, observasjon og dokumentanalyse (Holme & Solvang 1998 i Ihlen og Robstad 2004). Med henhold til problemstillingen ser jeg det som mest naturlig og formålstjenlig og først og fremst benytte kvalitativ metode, da problemstillingen ikke legger opp til konkrete enkle svar som kan behandles statistisk, men heller utdypende svar som kan analyseres og tolkes i forhold til problemstilling og teori. Kvalitativ metode står i motsetning til undersøkelser som henter inn den type data som er mulig å uttrykke i mengdetermer og tall (Hellevik 1994). Jeg er med andre ord ikke ute etter svar som nødvendigvis kan generaliseres. Jeg ser for meg at majoriteten av informasjonen jeg tilegner meg vil være i form av tekst fremfor tall.

### 4.2 Datakilder

Informantene som var med på intervjuene ble tildelt av byråene etter hvem som hadde lyst og anledning til å stille opp, dermed baserer svarene seg på et tilgjengelighetsutvalg. I tillegg kan det antas at byråene valgte ut informanter som de anså som flinke til å snakke for seg. Det kan også være muligheter for at informantene ble valgt ut på bakgrunn av folk man forventet ville uttale seg fordelaktig om byrået og byråets arbeid, men det vil bare være spekulasjoner.

Intervjuobjektene representerer tre forskjellige kommunikasjonsbyråer fordelt mellom Oslo og Kristiansand. Dermed kan undersøkelsen også få en viss komparativ karakter i forhold til region og jeg vil ha muligheter til å se om dette har noen betydning for arbeidsmetodene i de forskjellige byråene. Jeg ytrer et ønske om informanter med noe forskjellige roller i byråene da jeg ønsker å se om forskjellige aspekt ved organisasjonen og arbeidsprosessen arter seg forskjellig i forhold til hvilken stilling respondentene har. Jeg vil da også sammenligne respondentenes svar ved å se etter likheter og forskjeller i hva som fortelles. Dermed vil jeg kunne belyse eventuelle nyanser i svarmaterialet. Blant dem jeg har intervjuet finner man ledere, rådgivere, prosjektledere en kreativt ansatt og en som jobber med produksjon (Mac – operatør). Jeg har åtte respondenter hvorav fire kommer fra Byrå1 som har 25 ansatte, tre fra Byrå2 som har 15 ansatte og en fra Byrå3 som har 14 ansatte. Byrå2 kommer fra Oslo, mens Byrå1 og Byrå3 kommer fra en annen noe mindre norsk by. Med kun åtte respondenter fra tre kommunikasjonsbyråer har jeg en forskningsdesign hvor jeg ikke vil komme frem til data som kan generaliseres på noe vis. Det innebærer at det kun er egenskapene til disse åtte informantene jeg kan uttale meg med noe sikkerhet. Dermed kan dette nærmest ses på som en etnografisk studie av hvordan åtte informanter oppfatter sin hverdag og sitt arbeid i et kommunikasjonsbyrå. Dette tror jeg vil bidra til at jeg kan få et verdifullt innblikk i hvordan tre forskjellige kommunikasjonsbyråer utvikler løsninger for sine kunder.

### **4.3 Halvstrukturerte intervjuer**

Jeg ønsker i størst mulig grad å stille åpne spørsmål hvor respondenten må utforme svar selv. Dette kan på den ene siden bringe frem momenter som jeg i utgangspunktet ikke har reflektert over, mens jeg på andre siden også kan få en del irrelevant informasjon. Ved å utforme en god intervjuguide vil jeg forsøke å styre intervjuene i en retning som vil være fruktbar for oppgaven. Intervjuguiden ønsker jeg å bruke dynamisk i forhold til hvordan intervjuene utvikler seg. Jeg kommer altså ikke til å følge intervjuguiden slavisk, men heller bruke denne som en smørbrøddliste over hvilke tema jeg ønsker informasjon om. Dermed kan jeg føle meg fri til å stille spørsmålene i en rekkefølge som tilpasses den retningen intervjuet tar, og jeg vil også stille oppfølgingsspørsmål der jeg føler at det kan være nyttig. Jeg ønsker altså at intervjusituasjonen skal ha en tilnærming mot halvstrukturerte intervjuer. Ideelt sett

Ønsker jeg å oppnå en intervjusituasjon som kan ligne på en samtale preget av åpenhet og fleksibilitet. Thagaard (2002) viser til at samtalen er et godt utgangspunkt for å tilegne seg kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over en situasjon eller et tema. For å utnytte denne metodens fleksibilitet best mulig har jeg forsøkt å tilegne meg mest mulig kunnskap om kommunikasjonsbransjen på forhånd.

#### **4.4 Intervjuguiden**

Før jeg tok kontakt med kommunikasjonsbyråene utarbeidet jeg intervjuguidene. Disse ble fordelt utover fire tema: De ansatte, organisasjonen, interaksjon med kunde og arbeidsprosess. Noen av spørsmålene var utformet til å stilles til samtlige informanter, mens noen bare ble stilt til noen utvalgte. Det var ikke slik at alle spørsmålene måtte stilles, men jeg ønsket å bruke dem som ledetråder for å pense inn informantene mot temaer jeg ønsket å ta opp. Flere av spørsmålene ble utformet slik at informantene i størst mulig grad ville utforme svarene selv, og gi meg muligheter til å oppdage nyanser som jeg kanskje ikke hadde tenkt på i forkant. Jeg prøvde ut intervjuguidene i praksis blant annet på en bekjent som jobber i et kommunikasjonsbyrå samt noen venner. Da fant jeg raskt ut hva som fungerte og hva som fungerte mindre bra. Intervjuguidene ble noe revidert på bakgrunn av disse erfaringene samt noen tips fra min veileder.

#### **4.5 Kontakt med byråene**

Neste steg var å komme i kontakt med kommunikasjonsbyråer som kunne tenke seg å være med på denne undersøkelsen. Jeg fant ut at dette var en travel bransje, og det var mange som ikke hadde anledning til å stille opp. Jeg tok kontakt pr telefon, og byråene som hadde anledning til å stille opp ba meg sende en mail hvor jeg fortalte litt om hva oppgaven dreier seg om. I denne mailen fortalte jeg kort om oppgaven og la ved en prosjektskisse som var utviklet i forbindelse med et prosjektseminar ved universitetet. Det ene byrået ville gjerne vite om hva de ville bli spurt om og dermed fikk de se intervjuguiden på forhånd. Etter å ha gjort avtaler med tre forskjellige byråer ønsket jeg å skaffe meg litt forhåndsinformasjon om disse byråene. Det fikk jeg ved å gå inn på de respektive byråers hjemmesider. Her leste jeg



hvordan de presenterte seg selv, arbeid de hadde utført og hva slags kunder de jobber med. Dermed følte jeg meg forholdsvis godt forberedt til å møte informantene til intervju.

#### 4.6 Datainnsamling

Jeg valgte å spille inn intervjuene ved hjelp av diktafonfunksjonen på en mobiltelefon. Dermed kunne jeg la samtalen gå mest mulig fritt uten å måtte stoppe opp for å notere. Thagaard (2002: 96-97) sier i den sammenheng at svakheten ved kun å notere er at forskeren ikke har mulighet til å notere alt som blir sagt og derfor sorterer det viktigste ut underveis. Det kan medføre at viktige momenter blir utelatt da disse kanskje ikke ble ansett som viktige under intervjuet, men at deres verdi kan gjøre seg gjeldende i løpet av en grundigere analyseprosess. Noen notater tok jeg likevel underveis. Ved hjelp av disse opptakene og supplerende notater hadde jeg et fylldig materiale som kunne transkriberes og analyseres i ettertid. Ulempen med denne formen for datainnsamling ligger i merarbeidet ved selve databehandlingen. Det har medført at jeg har brukt mye tid til å strukturere datamaterialet. Dette har jeg gjort ved å sortere materialet i forhold til ulike tema, samt at jeg har forsøkt å få en logisk progresjon i presentasjonen av intervjuene. Ved hjelp av databehandlingen vil jeg vektlegge respondentenes vurderinger og inntrykk i forhold til problemstillingene jeg tar opp med dem.

Stort sett ble intervjuene skrevet ut nøyaktig som respondentene svarte, men i noen tilfeller redigerte jeg litt for å gjøre materialet mer leservennlig. Noen steder har jeg også lagt til uttrykket [ler] der respondenten lo litt eller sa noe i en litt humoristisk tone. I noen sammenhenger brukte respondentene noe friskt språk som banning og andre kraftuttrykk. Dette har jeg stort sett latt stå urørt da jeg føler at det illustrerer informantenes følelser i forhold til det aktuelle tema. En parentes med tre punktum (...) betyr at det er fjernet noe tekst fra sitatet. Dette har blitt gjort uten at det skal ha gått utover innholdet i hva som ble sagt. Dette materialet vil så bli gjenstand for refleksjon og drøftet opp mot relevant teori. Det vil blant annet si at jeg vil fortolke mye av det som blir sagt for så å trekke konklusjoner av dette. Disse sitatene tas med i teksten for å belyse respondentenes meninger, samt å gi

andre lesere muligheten til å vurdere om det er hold i mine fortolkninger i forhold til det som er blitt uttalt (Repstad 1993).

#### **4.7 Enkeltintervju**

Intervjuene ble gjennomført i perioden februar – april 2009 og hadde en varighet på 20 til 50 minutter. Dette skjedde på tomannshånd som en samtale mellom informant og forsker. For at informantene skulle føle seg mest mulig trygge og komfortable i intervjusituasjonen lot jeg dem bestemme hvor intervjuene skulle gjennomføres. Det ble til at intervjuene ble gjort i kommunikasjonsbyråenes egne lokaler, i møterom og kontorer. Her fikk vi for det meste sitte uforstyrret. Dermed hadde jeg gode forutsetninger for at svarmaterialet skulle bli så åpent og utfyllende som mulig. Alle informantene hadde kunnskap om temaene jeg ønsket å ta opp, noen mer enn andre avhengig av hvilken rolle de hadde i sitt byrå. Intervjuguidene fungerte stort sett ganske bra og mange av informantene svarte gjerne på flere spørsmål av gangen uten selv å være klar over det, og jeg opplevde at det stort sett var god flyt i samtalene. Jeg prøvde i størst grad å la informantene snakke fritt og avbrøt minst mulig. Noen steder kom jeg med oppfølgingsspørsmål relatert til informantenes svar der det passet seg.

#### **4.8 Etikk og metode**

Ved en slik undersøkelse hvor det foretas kvalitative intervjuer vil det være en del etiske utfordringer. Dette innebærer at jeg innhentet informert samtykke fra alle informantene i forhold til at de skulle være med i denne undersøkelsen. Informert samtykke er basert på en ide om individets råderett over eget liv, og kontroll med de opplysninger om seg selv som deles med andre (Thagaard 2002: 23). Jeg fikk også tillatelse til å bruke intervjumaterialet til mine analyser og drøftinger. Jeg har sikret respondentenes anonymitet ved kun å henvise til deres stilling i byråene. Videre har jeg kodet byråenes navn til henholdsvis Byrå1, Byrå2 og Byrå3. Jeg har stort sett også kodet navn på deres kunder, og navngitt kundene etter hvilken bransje de driver med. Man vil for eksempel kunne finne kunder som Matleverandør, Mobilleverandør og Veldedig Organisasjon. Dette har jeg gjort for at det ikke skal være mulig å identifisere hvem de ulike respondentene og byråene er for blant annet konkurrenter. I

følge (Thagaard 2002: 24) skal dette kunne hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Dette var noe jeg valgte å gjøre uten at byråene spesifikt ba om det. Jeg ser ikke at dette skal kunne hemme forskningens reliabilitet eller validitet.

#### **4.9 Validitet og reliabilitet**

I følge Hellevik (1994) vil validiteten til det innsamlede materialet måles ut fra hvor godt det belyser problemstillingen i forskningen min. Her kan en utfordring oppstå om forsker ikke skiller klart mellom teori og empiri (ibid). I så fall vil det oppstå validitetsproblemer i forskningen. Når det jobbes med teori tolker forskeren resultatet av intervjuer eller bygger opp en problemstilling, mens empiri er prosessen der intervju blir gjennomført og behandlet (ibid). Verdien av arbeidet hviler mye på hvorvidt forsker klarer å skille klart mellom det teoretiske og det empiriske. Dette har jeg forsøkt å ha klart for meg ettersom forskningsarbeidet har skredet frem.

I og med at dette er en kvalitativ undersøkelse vil det være vanskelig for utenforstående å kontrollere de funn jeg har gjort. Det er dermed viktig at de data jeg tar i bruk er pålitelige da materiellets reliabilitet avhenger av dette (Johannesen, Tufto og Kristoffersen 2004). Som nevnt tidligere har jeg redigert noe av teksten for å gjøre den mer leservennlig, og jeg har tatt bort enkelte overflødige eller irrelevante setninger. Sitatene jeg har presentert er ikke tatt ut av en sammenheng, men presentert i en kontekst som samsvarer med den kontekst hvor respondenten avgav sitt svar. Det vil tilsa at informantene vil kunne kjenne seg igjen i sine sitater selv om det er utført noe språkvask her og der. Da det er meg som har redigert intervjuene vil det være min subjektive oppfatning som avgjør hvilket materiell som presenteres i oppgaven. I den sammenheng kan det finnes grunnlag for metodiske innvendinger i forhold til reliabilitet. På den andre siden vil omfanget av oppgaven gjøre det umulig å skulle presentere alt som ble sagt. Mye av det samme ble sagt av informantene og da så jeg det mest formålstjenlig å plukke ut de svarene som var best formulert og passet best til spørsmålene og problemstillingen min. Det innebærer også at jeg har forsøkt å presentere det materiell som vil være mest interessant for den objektive leser.

## 5. Resultater

I denne delen av oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i intervjuene som er gjennomført og trekke frem de funnene som vil være mest interessante i forhold til min problemstilling. Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan kommunikasjonsbyråene fungerer når de skal utvikle løsninger for sine kunder. I løpet av de neste kapitlene følger hva jeg lærte om denne problemstillingen fra åtte respondenter fra tre ulike kommunikasjonsbyråer. Underveis vil jeg drøfte respondentenes svar opp mot relevant teori.

### 5.1 Organisasjonen

Denne delen av intervjuene dreide seg om kommunikasjonsbyråene som organisasjon. Kommunikasjonsbyråer er kommersielle aktører med kunder både fra offentlig og privat sektor. De selger immaterielle goder i form av ulike kommunikasjonsstrategiske tjenester. Dette arbeidet er innrettet mot for eksempel merkevare – og omdømmebygging, reklame og annonsering. Den store variasjonen av kunder og oppdrag har gjort meg interessert i å undersøke den overordnede organiseringen samt trekk ved kultur og omgivelser.

#### 5.1.1 Struktur

De tre byråene jeg hadde kontakt med i denne undersøkelsen var relativt små. Det største hadde 25 ansatte etter nylig å ha solgt ut en del med 14 ansatte. De to andre byråene hadde henholdsvis 14 og 15 ansatte. Det største byrået, Byrå1, har en konsernstruktur med et holdingselskap og to avdelinger fordelt på pr og reklame. I de to mindre byråene er det ikke noen egne avdelinger, der beror organiseringen mer på rollefordelinger i forhold til en eller flere enkeltpersoner. En rådgiver i Byrå2 beskriver deres rollefordeling slik:

*Det er tre naturlige inndelinger i et reklamebyrå i utgangspunktet. Det er strateger altså rådgivere som er litt spesielt for Norge føler jeg. Hvis du sammenligner over grensen til Sverige, eller England for den saks skyld så kaller de det bare account management som er en slags key accounts. Mens her er vi mye mer strategiske rådgivere, det er den ene delen som jeg kaller sjakk og tall- gruppen. Så er det de kreative som kan sies å være en motsetning. Det er dem vi gir brifene som skal lage dramatiseringen som skaper mye av kommunikasjonen. Litt spesielt hos oss er at vi er to stykker som jobber med strategi og begge er veldig opptatt*

*av kreasjon. Så har vi en produksjonsavdeling som er den siste inndelingen og der jobber det folk som er utdannet grafisk, gjerne web og teknikker, de lager brosjyrer og den slags. Altså enkle kommunikasjonsoppgaver, de gjør ting klare til trykking. De passer på at det ikke oppstår viktige feil. Det er jo veldig dumt om vi bruker 100000 på en annonse og det er feil i den. I den avdelingen er det prosjektleder som styrer alle prosjektene.*

I Byrå3 finnes stort sett de samme rollene, men litt annerledes fordelt:

*Vi har to kommunikasjonsrådgivere/konsulenter som jobber direkte med kunder. Så har vi en sekretær/prosjektleder, vi har utviklet henne til å gjøre en del av de samme oppgavene som jeg gjør. Også har vi meg som er prosjektleder. Vi har vi fire som er administrativt ansatt. Så har vi to tekstforfattere. Resten er grafiske designere med litt forskjellig bakgrunn. Det er klart vi kunne sagt at vi har en tekstforfatteravdeling og grafisk designavdeling men teamene blir satt sammen såpass løpende og varierende at det er ikke hensiktsmessig å snakke om det. Vi har en kreativ leder som leder de kreative som er designerne og tekstforfatterne. Det går jo et skille mellom de kreative og de mer konsulentstillingene som jeg representerer da. Dette er jo et skille som ikke er noe offisielt organisasjonsmessig (Prosjektleder Byrå3).*

Grovt sett kan man her se tre inndelinger i forhold til prosjektarbeid; konsulenter/rådgivere, kreative og en produksjonsavdeling. Produksjon blir regnet som en egen del i Byrå2, mens i Byrå1 og Byrå3 kan det se ut til at denne delen regnes sammen med de kreative. Ansvar for å samkjøre arbeidet mellom de forskjellige avdelingene er det stort sett en prosjektleder som står for. Over alt dette står gjerne en administrativ enhet. Kundekontakten er det først og fremst konsulentene som står for. Det meste av arbeidet foregår i team eller på tvers av avdelinger. Dette medfører mye kontakt på tvers av profesjoner og oppgaver, men det varierer fra rolle til rolle hvor mye kontakt man har med andre. Både rådgiveren i Byrå2 og prosjektlederen i Byrå3 trekker frem forskjellene og til og med motsetningene mellom de strategisk ansatte og de kreativt ansatte. Det kan virke som samarbeid mellom disse gruppene til tider kan være en utfordring da disse to gruppene har såpass forskjellige bakgrunner og tilnæringsmetoder til sine oppgaver. Det kan se ut til at dette noen ganger gjør kommunikasjonen innad vanskeligere:

*Noen forholder seg jo til flere personer og arbeidsoppgaver enn andre. Noen forholder seg nesten ikke til andre i det hele tatt og er ikke så avhengig av andre. (...) Som prosjektleder har jo jeg kontakt med både kreative, konsulenter, mac-operatører og så videre. Det kommer veldig an på hvilken arbeidsoppgave, hvilken tittel eller hvem man er i selskapet da. Når det gjelder å kommunisere så kan*

*jo det være utfordrende fordi det er mange mennesker å forholde seg til og folk med forskjellige interesser. Vi kunne kanskje blitt litt flinkere til å kommunisere innimellom. Det har noe med personlighetene her å gjøre og at i en presset og ganske hektisk hverdag som det er her til tider så kan det bli dårlig kommunikasjon. Dette fordi det blir for mye å jobbe med for enkelte, så blir det ikke gitt beskjeder i riktig tid, vedkommende som tar i mot beskjeden misforstår. Her kunne kommunikasjonen vært mye bedre (Prosjektleder Byrå2).*

Kommunikasjon blir i større grad enn tidligere sett på noe som ikke kan håndteres av tilfeldige, og der skal kommunikasjonsbyråene fremstå som eksperter. Det er da interessant å se at også disse som er profesjonelle kan ha problemer med kommunikasjon innad i sin egen organisasjon. I denne sammenheng skriver Ihlen og Robstad (2004: 57) at "intern kommunikasjon er viktig, det er en variabel som påvirker organisasjonens evne til å nå målene sine". For en bransje som mer eller mindre formidler kommunikasjon vil dette ha en dobbel betydning. Deres mål er å hjelpe sine kunder med kommunikasjon, og for å nå dette er de avhengige av at deres egne interne kommunikasjon fungerer godt. Jeg får flere grunner til at kommunikasjonen ikke alltid er så god som ønsket. Her nevnes for eksempel strukturelle og kulturelle årsaker, stress og personlig kjemi. Dette er likevel noe byråene må få bukt med da deres arbeidsoppgaver involverer flere personer som jobber på tvers av avdelinger og i team. Til tross for at det nevnes noen kommunikasjonsproblemer får jeg likevel inntrykk av at samarbeidet og kommunikasjonen i det store og det hele fungerer bra.

Det kan virke som at det er prosjektlederne som er bindeleddet mellom de forskjellige avdelingene. Prosjektlederen i Byrå2 forteller her at kommunikasjonen mellom de forskjellige ansatte til tider kan være anstrengt og stresset. Prosjektlederen i Byrå1 kan fortelle om noen av de samme erfaringene, men hun føler at ting har bedret seg etter at byrået gikk ned fra 39 til 25 ansatte:

*Jeg føler de jobber veldig bra sammen nå. Du har sikkert hørt om at vi har solgt ut og blitt mindre og sånn. Vi finner mye mer kompetansen der det er riktig og gjør ikke noe av å krysse de linjene. Før var det kanskje litt mer sperre, at du ikke fikk tilgang på den kompetansen som var riktig for kunden, mens nå er vi mye flinkere til det. Vi spiller bedre sammen.*

Dette kan være en indikasjon på at jo mindre byråene er, jo lettere går samarbeidet på tvers av avdelinger. På den andre siden er Byrå2 mindre enn Byrå1, men de er tydeligere på den

problemstillingen. En Mac – operatør i Byrå2 har færre folk å forholde seg til og dermed kan det være en grunn til at hun syns kommunikasjonen fungerer greit. Hun bekrefter dette ved å antyde at prosjektlederne har flere folk å forholde seg til, noe som nok kan være en grunn til at de legger mer vekt på at kommunikasjon kunne vært bedre.

Dette er jo et veldig lite byrå da, men jeg syns i hvert fall at det er veldig fin kommunikasjon i hvert fall fra der jeg sitter. Det er sikkert mer frustrerende for prosjektledere og sånn[ler]. Jeg syns alt fungerer veldig fint.

Flere av informantene trekker frem hvordan avdelinger og folk sitter fysisk adskilt uten å ha så mye kontakt med hverandre. Mange tror at bare det at man ikke orker å gå en korridor eller gå opp en trapp kan være en grunn til at kommunikasjon og samarbeid svekkes. En kreativ i Byrå1 er veldig fornøyd med at avdelinger som tidligere var fordelt over to etasjer nå havner i samme etasje:

*Det er så viktig å se hverandre jevnlig, sitter en avskilt så glemmer en på en måte å bruke hverandres ressurser. Jeg har masse å lære av pr – folkene og de har masse å lære av meg. Da får vi mye mer ut av prosjektet. Vi har for eksempel hatt noen jobbøkter på kveldene hvor vi har krysset alle avdelingene og jobbet i forskjellige team. Da har vi jobbet med ideer for forskjellige kunder og det har vært så fruktbart. Det funker annerledes, det kommer inn nye innspill som en kanskje ikke har tenkt på før og det er veldig nyttig.*

Det kan altså synes som at informantene føler de har stort utbytte av å jobbe sammen med mennesker fra andre avdelinger, men at en stresset hverdag og fysiske forutsetninger i form av lokaliteter kan sette en brems på dette. En rådgiver i Byrå2 forteller at det også er viktig å ha klare ansvarsfordelinger:

*Det er et samarbeid fordi at du er avhengig av å gjennomføre et bra prosjekt og da må alle jobbe med samme ide.(...) Det verste en kan ha er produksjonsfolk som kunne ønske de var kreative. Det er katastrofe, da blir det konflikt. Vi har brukt tid på å finne folk som er happy med bare å være produksjonsfolk, de føler ikke at de er de sterkeste kreativt, men de føler at de er formsterke. Der utfordrer produksjonsfolkene de kreative og klarer å få ting til å bli bra. Det blir jo også et samarbeid.*

En Mac – operatør fra produksjonsavdelingen i samme byrå bekrefter at hun er inneforstått med denne ansvarsfordelingen selv om hun kanskje ikke har frihet til å gjøre alt hun føler hun er kapabel til å utføre.

*Jeg er fornøyd med det jeg får lov til å gjøre her. Jeg kunne sikkert gjort mer grafisk og kreativt men jeg liker egentlig å ha en litt sånn plankekjøringsjobb (Mac-operatør Byrå2).*

Scott (1969) har utviklet en teori om at profesjonelle krever og forventer å kunne få brukt sin kompetanse i arbeidet. Det virker som byråene ønsker å være ganske tydelige på å avgrense de ansattes ansvarsområder, men innen ansvarsområdene har de ansatte relativt stor frihet:

*Jeg føler en har relativt frie tøyler, men man må selvfølgelig jenke seg der man bør jenke seg. Når det gjelder det kreative og designmessige så er det jo deres fag, og da må en være ydmyk og høre på dem. Likevel kan man komme med egne meninger (Prosjektleder Byrå 1).*

En ideell ansvarsfordeling i forhold til rådgiveren i Byrå2s uttalelser kan ligge i det leiet Scott (1969) gjør rede for hvor profesjonelle forventer å bli vurdert av folk i samme profesjon. Disse vil sette seg i mot byråkratisk kontroll om dette går utover hvordan de profesjonelle får utøve arbeidet sitt. Prosjektlederen i Byrå1 forteller om en ydmykhet overfor andre profesjoner men hevder samtidig at det skal være mulig å komme med innspill til hva andre profesjonelle driver med. Det vil i så tilfelle være i strid med Scotts teori. Disse forskjellige rollevurderingene kan tyde på at ansvarsfordeling og syn på roller i organisasjonen varierer noe fra byrå til byrå og fra person til person. Dette fører videre til en avklaring om hvor og av hvem avgjørelser tas i kommunikasjonsbyråene. Har de profesjonelle virkelig såpass stor frihet eller tas mange avgjørelser sentralt? I Byrå1 og Byrå3 tas administrative avgjørelser av en ledelse sentralt, mens avgjørelser i forhold til arbeid og kunder i stor grad tas av de profesjonelle ute i avdelingene.

*Vi har en daglig leder for begge datterselskapene, også har vi en administrerende på toppen for holding, så er det en ledergruppe som tar mye administrative avgjørelser. Ellers på kundenivå er det gjerne konsulent, rådgiveren eller kontaktpersonen sammen med de kreative. I forhold til leveranse har det kreative teamet med konsulenten stor frihet. Når det gjelder fag kan disse ta avgjørelser på eget initiativ(Rådgiver Byrå1).*

En av de kreative i Byrå1 forteller at det er rådgiver/konsulent som bestemmer mest i forhold til avgjørelser i forhold til arbeid med kunde, men at flere personer kan ha mulighet til å uttale seg og påvirke avgjørelser. Jeg følger opp med å spørre om hun føler at disse har ganske stor frihet i sine roller:

*Ja, men samtidig kan det også bli en ganske stor diskusjon mellom oss og en rådgiver hvis vi er uenige. Vi er nødt til å bli enige før vi kan gå i et kundemøte. Rådgiver og konsulent er det samme, i hvert fall her på huset. De har den kundekontakten som går på mer strategiske valg og viktige avgjørelser. Den personen er ikke med i alle kundemøter og alt sånn av oppfølging,*



*det er forskjellig - det daglige som serving av kunden gjennom jobbene. Men når det gjelder de store diskusjonene, kanskje veivalg, en ide eller kanskje det står mellom tre ideer - hvilken er mest riktig i forhold til strategi, hvilken plattform kunden har osv, hva passer best inn, altså gi de riktige rådene – det er det som er rådgiverrollen her i huset. Sånn som jeg har mye mer med prosjektlederen å gjøre – det er det daglige en gjør som blir fulgt opp av en prosjektleder. Rådgiver skal ikke bruke sin tid på det, det blir feil.*

I Byrå2 finnes mye av den samme organiseringen i forhold til avgjørelser, men selv om de profesjonelle i de ulike rollene har en del frihet skal det meste godkjennes sentralt. En rådgiver, som også er partner, i Byrå2 forteller om hvordan avgjørelser arter seg hos dem:

*Når det gjelder selskapet, så er det en av partnerne – vi er tre partnere som eier selskapet. Han fungerer som en slags byråleder, men vi deler jo kontor og han har liksom tatt de interne tingene mens jeg har tatt de eksterne tingene som har med kundene å gjøre. Dette har vi delt litt sånn 50/50. Vi leder byrået sammen, det tas ikke beslutninger uten at han og jeg diskuterer det. Med mindre det skal kjøpes pinner eller noe sånn. Når det gjelder kunder så er det jo et samarbeid med kunden og det spørres hvor store beslutninger det er.*

Jeg spør om de som jobber ute i de forskjellige leddene har noen bestemmelsesrett på noe område eller må de via ledelsen?

*Alt skal godkjennes av meg med unntak av enklere ting som for eksempel brosjyrer og produktark som skal ut. Men større ting må godkjennes. Når du står som kundeansvarlig så er det du som representerer kundens interesser internt. Det er en ganske viktig oppgave som det tar tid å bygge tillit på, men samtidig føler jeg at våre kunder blir så godt ivaretatt at de føler tillit. Alle bygger masse kunnskap om kundene, i hvert fall når du har jobbet så lenge med dem som vi har. Vi sitter jo på veldig mye unik kompetanse om de forskjellige kundene men det går ikke an å ha en demokratisk avgjørelse for kundene hver eneste gang, det ville vært veldig lite effektivt.*

### **Struktur i forhold til kundene**

Ettersom kommunikasjonsbyråene har såpass stor variasjon av kunder og oppdrag lurte jeg på hvor bevisste byråene er i forhold til dette. Finnes det noen form for spesialisering i forhold til hvilke kunder man jobber med? Rådgiveren i Byrå2 mener at det ikke er så mye spesialisering, men at man heller er bevisst i forhold til hvilke kunder man oppsøker:

*Ikke bevisst, men vi har lagt en strategi for selskapet i forhold til hvem vi ønsker å jobbe med. Fordi vi er et lite byrå så ønsker vi jobbe med utfordrere primært. Det vil si at i et marked hvor*

*det er tre til fire større aktører så ønsker vi nummer tre og fire i markedet. Vi er ganske gode til å få dem til å tjene bra med penger. Å gå inn der som det ikke er noen tydelige posisjoner å etablere seg. Slik som vi har gjort med en matleverandør som ingen visste hvem var, det er en typisk drømmekunde.*

Heller ikke Byrå1 kan vise til noen utpreget spesialisering i forhold til ulike kundetyper, men de har et lite satsingsområde innen pr.

*Nei, vi har for så vidt ikke det. Vi har heller en samlet prosess for å få mange typer kunder. Men innenfor pr prøver vi å spesialisere kompetansen, i og med at man er så få folk, på energi og miljø og offentlig sektor (Rådgiver Byrå1).*

Den begrensede spesialiseringen kan nok ha mye å gjøre med at dette er relativt små byråer med begrenset kapasitet. Likevel finnes det en viss variasjon av kompetanse innen organisasjonene som brukes bevisst i forhold til hvilke kunder som behandles:

*Jeg synes det er litt stilig at alle som jobber her har sine bakgrunner og erfaringer. Det er også mange som har hatt mange forskjellige typer jobber, og det synes jeg er veldig sunt i en kommunikasjonsbransje. Vi har for eksempel en del som har jobbet med energi og kraft tidligere, og det er godt å ta med seg når vi nå for eksempel jobber med et kraftselskap. Jeg kan for eksempel få inn et oppdrag hvor jeg ser at oppdraget passer mye bedre til en annen prosjektleder som har erfaring fra det, så bytter vi med en gang. Slik er det også med de kreative teamene – med en gang man ser at noen har en erfaring som det er verd å ta med seg videre, så blir det satt sammen på den måten der. Samt interesser, der er det jo veldig forskjell og da blir det sydd sammen uti fra det (Prosjektleder Byrå1).*

I tillegg til passende kompetanse fordeles oppdrag internt også ut fra interesser, noe også en kreativ i Byrå1 kan bekrefte:

*Hvis det er en kunde som jeg veldig gjerne vil ha eller som veldig gjerne vil ha meg så får jeg den.*

### **5.1.2 Resultater - Kultur**

Man får ofte høre at kulturen er noe man finner som en "rød tråd" gjennom hele organisasjonen. I denne oppgaven har jeg ønsket å få et inntrykk av hvordan kultur eller kulturer som arter seg i disse organisasjonene. På forhånd har jeg antatt at det kan være mange forskjellige kulturer som fungerer sammen på et vis, samt en felles kultur for hele organisasjonen med mulige bestemte verdier som er utviklet for byrået. Dermed spør det om jeg vil finne en "rød tråd" eller flere ulike tråder som fungerer sammen på et vis. I det

følgende har jeg tatt for meg de ansattes utsagn om disse temaene. Jeg valgte å stille et ganske åpent spørsmål om hva slags kultur eller kulturer som finnes i de respektive byråene da jeg ønsket å finne ut om hvilke sider de ansatte selv trakk frem som viktige. En prosjektleder i Byrå1 er veldig opptatt av myke verdier som går på at man tar vare på hverandre. Hun forteller også om en lite hierarkisk kultur med stor takhøyde. Dette mener hun er viktig ettersom dette er en kreativ organisasjon. Hun mener de har en egen kultur spesielt for sitt byrå:

*Vi har veldig sånn Byrå1-kultur, det litt sånn uskrevne greier. Det er veldig lite hierarkisk. Det er lov til å ha det høyt under taket, noe som er viktig i forhold til kreativitet. Det går veldig på å ta vare på hverandre med mye respekt for hverandres personlige ting. Det gjør at du får en veldig sterk tilknytning til arbeidsstedet ved at du får respekt – man blir takknemlig. Det blir gjerne til at en jobber mer, det føles nesten som familie. Vi er en sammensatt gjeng som består av mange forskjellige typer, men alle har en eller annen kreativ side. Nyansatte blir tatt godt vare på, de dras med, med en gang. Det er ikke slik at du må bevise noe først. Det er selvfølgelig opp til en selv hva en vil være med på, men det er en veldig god kultur.*

Selv om det fortelles om mange forskjellige ansatte er det en felles trivselskultur som trekkes frem av prosjektlederen i Byrå1. Hun bruker ord som "familie" for å beskrive kulturen, mens mer profesjonelle ord som kan relateres til arbeidet som utføres nesten ikke brukes. En kreativ som har jobbet i flere andre byråer tidligere trekker også frem kulturen med å ta vare på hverandre i Byrå1 som noe helt spesielt for dette byrået. Hun sier at kulturene varierer veldig fra byrå til byrå. En Mac – operatør i Byrå2 bruker også ord som "familie" og "sammensveiset gjeng" når hun skal beskrive kultur i sitt byrå. Hun sier at alle føler at de er med og drar det samme lasset og at deres innsats blir satt pris på. Det kan være flere grunner til denne fellesskapsfølelsen. En årsak kan være at de ulike ansatte stadig jobber sammen med ulike oppgaver. Dette tette samarbeidet kan bidra til at de ansatte blir godt kjent med hverandre. Dette forutsetter at dette samarbeidet fungerer bra ettersom de ansatte vektlegger hvor nær de står hverandre. En annen årsak kan være at det er mange like typer som jobber sammen. Aldersspredningen er ikke overvettets stor, jeg vil anta at de yngste er i tjueårene og de eldste i førtiårene. En slik aldersforskjell er ikke større enn at man kan se for seg at disse personene også kunne ha fungert godt sammen i en sosial sammenheng. En annen plausibel forklaring kan være at det finnes en genuin felles interesse

for arbeidet som utføres. Jeg får inntrykk av at respondentene brenner for det de driver med. Om alle i byrået har den samme entusiasmen vil det være naturlig at disse kan føle et sterkt fellesskap.

Alle informantene som har uttalt seg om kultur så langt er kvinner, dermed kan det være en mulig årsak til at det gjerne er mer myke verdier som trekkes frem. Prosjektlederen i Byrå2 forteller om at hun tidligere var eneste kvinne i byrået, mens nå er de fire stykker. Hun tenkte ikke over denne forskjellen før det kom flere jenter inn, men nå setter hun veldig pris på det og bruker ord som "heldigvis" om at de har blitt flere jenter. En av partnerne/rådgiverne i Byrå2 er mann og han trekker også frem en del myke verdier, men her kommer det også frem flere maskuline verdier:

*Når det gjelder kultur så er jeg opptatt av drivkraft i selskapet. Altså hvorfor skal vi jobbe i vårt byrå kontra et annet byrå? Jeg tror at vi preges veldig av et sterkt engasjement. Vi er uavhengige, noe som gjør at vi kan jobbe med kunder som har lyst til å jobbe med oss. Ofte når du jobber med internasjonale, som vi gjør med Mobilleverandør, så må de jobbe med et internasjonalt Kommunikasjonsbyrå fordi det gjelder over hele verden. Når de har noe som skal tilpasses lokalt så kommer de til oss hvor de får muligheten. Det tror jeg er fordi de ser oss som sterkt engasjerte og at vi har fått til mye bedre resultater. Foruten engasjement som preger vår kultur så er vi uformelle. Vi går ikke i dress med mindre du har lyst til å gå i dress. Det er hva du sier og gjør, ikke hvordan du ser ut, som betyr noe. (...) I Byrå2 tror jeg du treffer en ærlighet om hva vi kan og hva vi ikke kan. Det er i hvert fall noe jeg har vært opptatt av internt, at om du ikke kan noe så rekker du opp hånden og spør. Da får du til en utvikling i ditt eget program. Du lærer og blir flinkere. Vi har også ydmykhet til ting vi ikke kan. I forhold til Privatskole som er den siste kunden vår nå så skulle vi gjøre mye designing og da vi ikke gjør så mye design internt følte vi at det kanskje var på tide å ta inn et eksternt miljø der. Vi følte at vi ikke mestret det godt nok og det tjener vi mye mindre penger på, men i det lange løp så er det den riktige måten å gjøre det på.*

Også her gjøres det rede for en del av det uformelle som vi også finner i Byrå1. Likevel dreier dette uformelle seg mye om artefakter som dresskode. Det presiseres at det viktige er hva en sier og hva en gjør, noe som i større grad kan tolkes som viktigheten av å prestere. Det vises også til at man skal kjenne sine begrensninger, men også kunne lære hele veien. Engasjement og drivkraft er viktige verdier i forhold til arbeidet man utfører. Her ser vi et

større fokus på kultur i forhold til det profesjonelle arbeidet som utføres fremfor de mer myke verdiene som fikk mer oppmerksomhet av de første informantene. Jeg spør samme person om det finnes noen subkulturer:

*Nei kulturen er veldig felles fordi byrået er så lite. Vi har bestemt oss for at vi ikke vil bli mer enn tjue mann i byrået. Da deler det seg. Jeg vet ikke om det er noen statistikk på det, jeg har bare fått høre det fra andre byråledere. De har beveget seg fra der vi er nå med rundt femten ansatte til tretti ansatte. De sa at det skjedde noe rundt tjue, da var det ikke så gøy å gå på jobb lenger. Det hadde det vært før de ble tjue. De mistet litt kontrollen på selskapet. Derfor tror jeg ikke vi har noe særlig med delinger hos oss i dag. Jeg tror at de som setter kulturen i selskapet er de som driver det og folk blir ledet av det.*

Nok en gang presiseres en felles kultur for hele byrået. Det kan virke som at byråets felles kultur skal dominere, og at dette er verdier som er satt for at alle ansatte skal følge dem. Ved å holde antallet ansatte nede på et visst nivå kan det nok være enklere å få en slik felles kultur satt i hele byrået. Kulturen blir satt av de som leder byrået, og folk følger dette opp. Det fører til en antakelse om at man er ganske bevisst i forhold til å finne de rette folkene og at nyansatte sosialiseres inn ganske raskt. Dette bekreftes av en rådgiver i Byrå1:

*Det har vært viktig fra dag en for oss. Det er et uttrykk, jeg husker ikke hvem som sa det, "culture eats strategies for breakfast". Og det er litt det her med at – du kan se det i forhold til Toffen med Quart, eller Rosenborg som dukker opp i en potetåker i Trondheim, eller technoen i Tromsø eller Bergen. Det handler om å skape en kultur for kultur i de tilfellene gjennom enkeltpersoner eller noen få folk. Vi har vært bevisste på at du kan være så god du vil på papiret, men om du ikke har kraften bak folkene eller entusiasmen, som er begeistret for et felles mål eller hvor en skal gå så får du ikke til det samme som du ville ha gjort. Det har vi lagt vekt på helt fra begynnelsen – å skape en god kultur. Vi har lagt vel så mye vekt på å skape en sosial kompetanse som formell kompetanse. Derfor har vi headhuntet veldig mye - de aller fleste har vi håndplukket her. De må jo være gode på det behovet vi har, men passer de inn her eller ikke? Vi har jo gjort et par feil – det skal jo bare en galning til for å ødelegge et miljø – og det har skjedd en gang. Det spiller ikke noen rolle hvor flink du er hvis ikke du kan oppføre deg, skape og få folk til å blomstre – å være med og bidra.*

Det er først gjennom informanten i Byrå3 jeg får høre om mulige subkulturer. Jeg har i kapittelet om struktur sett at det kan settes et skille mellom de kreativt og de strategisk ansatte i et kommunikasjonsbyrå. Fra en prosjektleder i Byrå3 får jeg vite at det finnes noen kulturforskjeller med bakgrunn i profesjon og utdanning:

*Det går et kulturskille mellom kreative og konsulentsiden, det er det ene. Et annet skille er mellom det en kan kalle strategi og design. Vi legger i og for seg vekt på å være et tradisjonelt reklamebyrå selv om vi har utviklet området til å kalle det strategisk kommunikasjon. Men det betyr at vi jobber nokså helhetlig og overordnet med mer enn ren design eller ren tekst, det er denne kombinasjonen. I dag så har vi ingen konflikter mellom dette, men du har gjerne en mer intellektuell kultur blant tekstforfatterne, disse dobler også ofte som kommunikasjonsstrategiske utviklere. Blant ad'ene så har du ganske forskjellige bakgrunner hvor noen er designorienterte, tekst er nærmest noe de ikke har bruk for en gang, så har du andre som mener at det er ord som er hovedsaken. Der har vi jo forskjellige kulturer kan en si.*

Når jeg spør om hvilke verdier som er viktige for byråene får jeg fra flere hold høre om engasjement, om å utfordre, være annerledes og å vokse i jobben. Dette kombineres med myke verdier som også ble gjort rede for da vi snakket om kultur.

*Det er jo viktig å være på hugget, ambisiøs og offensiv. Det er jo ikke slik at kundene kommer på døra og ringer på. Vi må jo stå på utad og vise oss frem, vise hva vi kan. Det syns jeg vi er gode på (Kreativ Byrå1).*

*Vi har jo posisjonsbeskrivelse i byrået om at vi ønsker å bli oppfattet som annerledes og bedre. For at vi skal lykkes med det så krever det at vi er modige, at vi tør å stille spørsmål der andre ikke gjør det. Modigheten og den litt pågåenheten skal kjennetegne oss, men det skal være i kombinasjon med en raushet i forhold til hvordan vi er mot hverandre og hvordan vi er som miljø (Leder/rådgiver Byrå1).*

Grundighet er også en verdi som trekkes frem som viktig. Summert kan en si at verdiene i stor grad dreier seg om prestasjon både på egne vegne og på vegne av organisasjonen kombinert med myke verdier som trivsel, samhold og medmenneskelighet blant de ansatte. Når jeg vrir spørsmålet til å høre hvordan byråets standarder står i forhold til den enkelte informants verdistandarder ser det ut til å være ganske godt samsvar. Flere av informantene har vært med på å utforme byråets verdistandarder, mens andre mener at de ikke hadde jobbet der om ikke det var sammenfall mellom deres verdistandarder og byråets verdistandarder.

### 5.1.3 Omgivelser

I denne delen av intervjuene ønsket jeg å se hvilken betydning omgivelsene har for kommunikasjonsbyråene. Det vil si hvilken holdning byråene har til sine omgivelser, hvilken holdning de tror omgivelsene har til dem og hvilken betydning dette har. Jeg startet med å spørre om hvilken betydning det hadde hva omgivelsene syntes om dem som byrå:

*Det er sånn faglig vurdering, at vi har et bra eller dårlig omdømme er kritisk for denne virksomheten. Vi må hele tiden jobbe med tiltak som gjør at vårt omdømme er så spennende som mulig. Hvis vi ønsker å bli oppfattet som et annerledes og bedre miljø, da må vi treffe kommunikasjonstiltak eller gjennomføre tiltak som bekrefter den posisjonen eller hjelpe oss å ta den posisjonen (Leder/rådgiver Byrå1).*

Kommunikasjonsbyråene snakker mye om hvor viktig omdømme er for deres kunder, og her får vi fra denne informantene vite at dette også er noe de ser på som særdeles viktig for deres egen organisasjon. Han trekker frem at mye av ansvaret for et godt omdømme i omgivelsene ligger i byråets egne hender. Han mener at de selv er ansvarlige for å gjennomføre tiltak som kan bidra til at de kan oppnå en ønsket posisjon i sitt marked. Dette er i tråd med hva Jacobsen og Thorsvik (2007: 182) forteller om at organisasjoner vil forsøke å påvirke omdømmedannelsen i omgivelsene omkring organisasjonen, slik at man kan bygge legitimitet som gjør at omgivelsene vil reagere positivt på de strategiske valg som fattes, og verdsette de varer eller tjenester som tilbys (Jacobsen & Thorsvik 2007:182). En av grunnene til at posisjon i markedet er så viktig finnes i byråenes tekniske omgivelser, konkurransen om kunder. I disse økonomiske nedgangstider har denne konkurransen blitt ytterligere skjerpet. Dermed ønsker byråene å skille seg ut fra sine konkurrenter, dette ønsker de å oppnå ved tiltak som forhåpentligvis skal kunne gi dem et mer spennende omdømme. Flere av informantene ser for seg at de kan gå vanskeligere tider i møte. Mye av dette dreier seg om usikkerhet, noe som er en funksjon av komplekse og dynamiske omgivelser (Below et al 1987). I tillegg virker det som flere av de ansatte i byråene er stolte av byrået sitt og arbeidet de utfører. Dette er noe de ønsker skal bli formidlet ut til deres omgivelser:

*For oss som byrå så betyr jo det mer og mer i et vanskelig marked som det er og kommer til å bli. Da har det veldig mye å si hvordan vi oppfattes ute blant folk. Det har masse å si når vi skal få kunder til oss. For meg har det mye å si at jeg kan være stolt av arbeidsplassen min, og stå for et sted som gjør fine eller bra ting (Prosjektleder Byrå2).*

Dette viser hvor viktig det også er å bygge et omdømme i forhold til byråets egne ansatte. De ansatte vil være byråets ansikt utad, og da vil slike verdier som nevnes av denne informanten være viktige. Brønn (2002: 68) sier at godt omdømme spiller en stor rolle både i forhold til å beholde eget personale, samt evnen til å kunne tiltrekke seg nye dyktige ansatte. Meling og Jensen (2002) mener at dette omdømmet må bygges med egne ansatte internt og arbeidssøkere eksternt så disse skal identifisere seg med byråets verdier og holdninger. At informanten er stolt av en arbeidsplass som gjør fine ting kan tyde på at dette byrået har lykket på dette området.

Det kan være ulike oppfatninger om hvilke verdier man føler er viktige i omgivelsene. En leder/rådgiver i Byrå2 forteller at roller i byrået kan spille inn på disse oppfatningene. Han peker også på at dette kan variere nasjonalt:

*For de kreative er det viktig å vinne mye priser. I andre land det mye viktigere enn det er i Norge føler jeg. I Sverige fronter man kun de kreative prisene, ikke resultatene av dem i særlig grad. I Norge er det en mye bedre kombinasjon hvor du skal vite at du ikke bare er kreativ, men at du skaper et resultat.*

Mye av dette vil dreie seg om at byråene vil være i ett med omgivelsene. Det ses likevel at synene på dette varierer noe i forhold til profesjon. Det kan se ut som det er et skille mellom de kreative og de mer strategisk ansatte i forhold til hva som ses på som viktig i forhold til omgivelsene. Dette kan være fordi de kreative mer har et syn på sitt arbeid som deres signatur, mens strategene er mer opptatt av helhetlige løsninger. Jeg får blant annet vite at det gjerne er de kreative som skifter jobb oftest, og disse prisene vil ses som viktige bidrag til cv-ene deres. Dermed er det mulig at det finnes en form for intern konkurranse mellom ulike kreative hvor det vil være viktig for dem å fronte eget arbeid i omgivelser hvor de kan bli lagt merke til av eventuelle fremtidige arbeidsgivere. Det vil være viktig for dem å få vist frem kreativt arbeid de har utført. En strateg vil på sin side være mer helhetlig fokusert, dette er hva en av respondentene kaller sjakk og tall – gruppen. Dette fordi de rett og slett er mest opptatt av det strategiske og det ferdige resultat. Respondenten mener også at det er disse verdiene som dominerer for denne bransjen i Norge. Dermed mener han at det er linjen de bør legge seg på for å være i ett med sine omgivelser.



Andre er mindre opptatt av hva omgivelsene syns om deres byrå. En Mac - operatør i Byrå2 sier:

*Det tror jeg ikke betyr så mye egentlig. Det er jo morsomt hvis de ser på oss som en fin konkurrent og at vi er sterke og sånn. Til syvende og sist er det viktigst at jeg syns det er bra. Om noen syns vi er et topp byrå eller et møkkabyrå, selvfølgelig ønsker jeg jo at vi blir respektert der ute blant likesinnede men det er ikke noe jeg tenker på til hverdags.*

Mac – operatøren jobber ute i en egen produksjonsavdeling som ikke har så mye kontakt med kunder. I byrået har hun i hovedsak kontakt med dem som er nødvendig for at hun skal få gjennomført sine oppgaver og jeg har heller ikke inntrykk av at hun er med på utforming av byråets strategi og organisering. Dette kan være noen av grunnene til at hun ikke har noen særlige tanker om omgivelsenes betydning for byrået. Det har slått meg at hun er en person med klare oppgaver som holder fokus på disse uten å ha de store formeningene om det store bildet.

## 5.2 Legitimitet

Innen organisasjonsteorien snakkes det mye om hvor viktig det er for en aktør å oppnå legitimitet i sitt arbeid. Dette er en bransje som i noen sammenhenger har fått et dårlig rykte, og det vil kunne resultere i at byråene må anstrenge seg litt ekstra for å oppnå legitimitet. Brunsson (1989: 131) sier at mye av en organisasjons legitimitet baserer seg på dens evne til å konfrontere og reflektere eksterne krav. For et kommunikasjonsbyrå vil dette i stor grad dreie seg om å reflektere kundenes krav og forventninger. Utfordringen kan bli desto større i og med at det finne såpass mange forskjellige kunder med ulike behov. Samtidig befinner disse kundene i omgivelser som er stadig skiftende. Dette kan på den ene side dreie seg om institusjonelle variabler som preferanser, trender og holdninger, mens det på den andre siden også kan dreie seg om tekniske variabler som konkurranse, økonomi, lover og regler. Jeg ønsket dermed å finne ut hvilken betydning dette har for de ansatte i kommunikasjonsbyråene. Jeg hadde på forhånd en antakelse om at dette er en bransje som hjelper sine kunder i forhold til hvordan de står frem for sine omgivelser samtidig som omgivelsene kan måle kommunikasjonsbyråene på hvordan de gjennomfører dette arbeidet. En rådgiver i Byrå1 forteller om hvor viktig det er for dem som aktør å ha troverdighet:

*Det er ekstremt viktig. Det å bringe troverdighet eller tillit til budbringeren er alltid viktig. Du ser jo eksempelet med Toffen kontra nye Quart – han kan lansere keiserens nye klær så lenge det er ukjent og man tror det er bra. Om man har mistet troverdigheten kan man komme med nesten hva som helst og bli kritisert, slik er det bare.*

Om det er slik trenger altså ikke kvalitet på budskap eller produkt ha betydning, det viktigste er troverdigheten til budbringeren. Det vil i så fall være i strid med Genasis (2002) påstand om at god pr er ikke er nok til å kunne bygge et godt omdømme. Han sier at sannheten er nok mye mer subtil. Jeg ser likevel at en budbringer med troverdighet vil ha mye større mulighet til å formidle et budskap enn en med lite troverdighet. Jeg antar at det sannsynligvis er dette informanten ønsker å fortelle, men at han kanskje er noe uklar i sin besvarelse. Likevel vil nok autentisitet i budskapet (Fombrun og Van Riel 2004) være det avgjørende om man ønsker å oppnå legitimitet i lengden. En partner/rådgiver i Byrå2 vektlegger at det er kundene de ønsker å oppnå legitimitet overfor, og dette mener han, som jeg har antatt, at oppnås gjennom arbeidet byrået utfører. Denne legitimiteten vil da bygges opp over tid:

*Vår legitimitet ligger i resultatene vi skaper for kundene våre. Og det gjør man over tid.*

*Derfor er det viktig for meg å skaffe kunder som man kan skape gode resultater for, og ha en god kjemi med dem. Hvis det ikke funker så blir det ikke bra resultater.*

Denne informanten forteller også at det gjerne kan være avgjørende hvilket forhold man har til kundene. Når han snakker om å skaffe de rette kundene kan dette tyde på at hans byrå har en bevisst strategi i forhold til hva slags kunder de jobber for. Dette kan tyde på en bevissthet om hvor viktig et samspill med kundene vil være for å oppnå legitimitet. Slike historier får jeg også en bekreftelse på når jeg intervjuer en prosjektleder i Byrå3:

*De beste historiene våre fra kundeforhold er der vi opplever at de har stor tillit til at det vi driver med er viktig, viktig for kunden. Også det at kundens kunder opplever at det vår kunde står for gjennom sin markedsføring og sin kommunikasjon stemmer med opplevelsen. Det har vi en del hyggelige eksempler på.*

Dette viser at arbeidet byråene utfører kan ha betydning i flere lag. Ved å gjøre en god jobb for en kunde vil muligheten for at denne kunden opprettholder sitt kundeforhold være større. Denne kunden kan da fungere som en indirekte inngangsport mot potensielt nye kunder som liker arbeidet byrået har gjort for den foregående kunden. Dermed skapes legitimitet i flere lag ved at kommunikasjonsbyråets produkt blir etterspurt. En

leder/rådgiver i Byrå1 trekker oppnåelse av legitimitet fra et praktisk nivå opp til et teoretisk nivå i forhold til det kommunikasjonsstrategiske som bransjefag:

*Jeg tror fort at vi kan legitimere eller at vi har legitimitet i forhold til som reklamefolk, pr – folk eller kommunikasjonsfolk fordi vi kan være gode på faget vårt. En annen dimensjon ved det som er viktig for meg er at dette faget oppnår legitimitet inn i mot ledere i virksomheter. Det handler om å bringe det fra et operativt virkemiddelevelnivå opp til et strategisk nivå. Og derfor når vi snakker om kommunikasjonsrådgivning som et strategisk verktøy og virkemiddel, det betyr at det har legitimitet helt inn til kjernen i virksomheters beslutningsprosesser. Det viktigste vi kan gjøre for en kunde er å ta utgangspunkt i en forventningsplan, og så kan vi synliggjøre de kommunikasjonsmessige mulighetene og truslene fra den planen. Når vi gjør det på et slikt nivå har det en strategisk betydning og kommunikasjonen blir legitimt akseptert inn i kjernen til de enkelte virksomhetene, og det er der vi mener vi hører hjemme.*

Om byråene mener at deres tjenester hører til helt inn i kjernen hos de enkelte kundene kan det være interessant å se hva som gjør at kundene ønsker seg kommunikasjonsbyråenes tjenester. Her skiller Røvik (1992) mellom doktormodellen hvor kundene ønsker å forbedre seg og en motehandelmodell hvor kundene ønsker å være moderne og in. En rådgiver i Byrå1 mener at hovedmotivasjonen ligger i at kundene ønsker mer oppmerksomhet og høyere inntekt og tror de kan oppnå det ved å kjøpe tjenester fra kommunikasjonsbyråene:

*Fordi de vil bli rike og berømte [ler]. Dypest sett tror jeg det er på grunn av det vår bransje driver med – det å bli kjent og selge mer. Det er ofte det som er motivasjonen til kundene, gi en kostnads- og inntektservervelse egentlig.*

Dette kan sies å være en kombinasjon av doktormodellen og motehandelmodellen. Økte inntekter tilsier et instrumentelt perspektiv som kobles til doktormodellen. Økt oppmerksomhet kan kobles til begge modellene. Om man ønsker oppmerksomhet for å fremstå som moderne og trendy vil dette kunne kobles til motehandelmodellen, men på den andre siden kan også økt oppmerksomhet bidra til økt inntekt, noe som igjen kan kobles til doktormodellen. Flere av informantene forteller også om hvorfor kundene ønsker tjenester fra nettopp deres byrå. Da fremheves verdier som kompetanse og personligheter i byrået.

*Det håper jeg er fordi de syns vi er flinke og leverer ting som de har lyst på, ting som de kan stå for og som gjør dem enda bedre. De kan få en bedre arbeidsplass og være stolte av det de har. Jeg håper de velger oss fordi de syns vi er behagelige mennesker å jobbe sammen med (Prosjektleder Byrå2).*

Denne informanten trekker også frem momenter i forhold til hvordan byråene ønsker å hjelpe sine kunder. Hvorvidt byråenes ambisjoner stemmer overens med kundenes opplevelse faller litt utenom denne oppgavens omfang, men kunne vært et interessant tema i forhold til videre forskning.

### 5.3 Nettverk

Jeg ser for meg at dette er en bransje som baserer seg mye på nettverksrelasjoner og det får jeg bekreftet fra samtlige informanter. Nettverk er et ord som blir trukket frem av informantene i mange forskjellige sammenhenger. En leder/rådgiver i Byrå1 forteller om hvordan deres byrå har fått tak i de rette ansatte via nettverk. En viktig egenskap med ansatte er at disse gjerne har nettverk fra før som de kan bringe med seg inn i byrået:

*Nettverk har åpenbart en stor betydning. Særlig for vår del har vi gjort rekrutteringer som har vært veldig strategisk viktig for oss. Det jobber folk her som kommer fra posisjoner eller stillinger hvor de har hatt eller har en status og har et nettverk, og det tar de jo med seg inn i byrået vårt.*

Jo flere ansatte som har nettverk, jo større nedslagsfelt kan byråene oppnå i forhold til å komme i kontakt med kunder. Jeg får vite at det gang på gang er de personlige relasjonene som gjør at byråene får inn kunder. Også fra kundesiden vil det være fordel ved at de kjenner kommunikasjonsbyråer via nettverk. Som i alle bransjer vil alltid noen være bedre enn andre, og dermed vil det være en fordel både for kunde og byrå om begge parter har noe kjennskap til hverandre fra før. Flere av informantene forteller at det er ganske sjelden at de gjør såkalte "kalde salg" hvor ingen av partene har noen som helst kjennskap til hverandre fra før. Mye av kontakten med kundene baseres på at kundene har tillit til produktet kommunikasjonsbyråene kan tilby:

*Stort sett er det slik vi har drevet frem virksomheten, det går på referanser og folk du kjenner. Det er hodene som selger, altså tilliten til folkene som jobber her. Det er ikke som om de er utsolgt for blomkål på Prix så går du på Rema eller Rimi. Du får ikke det samme produktet rundt forbi, det har med tillit å gjøre. Tillit handler om at vi gjerne handler med folk vi liker. Det å ha et stort nettverk er viktig i vår bransje (Rådgiver Byrå1).*

En partner/rådgiver i Byrå2 bekrefter at det er viktig å finne tonen med dem en skal jobbe med. Mye av dette handler om gode menneskelige relasjoner og hvor mye man kan tjene på

dette. Noen ganger kan det nesten være en utfordring at det knyttes for sterke bånd og man kan få en utfordring i å balansere det profesjonelle og relasjonelle.

*Det holder ikke å se en annonse for Byrå2 og velge ut i fra det fordi det er så mange ting som spiller inn. Spesielt for eksempel kjemi, de resultatene man har oppnådd tidligere og man skal like de man skal jobbe med, det tror jeg er veldig viktig. Man jobber jo i ett med kundene, de ringer meg jo hele dagen. Som personlig notat – det må de slutte med [ler]. Vi blir nesten som kompiser noen ganger og det kan bli en vanskelig balanse egentlig, men det kommer av det engasjementet, de støtter seg veldig til deg etter hvert da. Det er jo kanskje utfordringen.*

Flere av informantene forteller hvor mye de personlig og byrået lærer ved hjelp av nettverk. Man kan også oppnå bedre priser og fordeler fra leverandører og andre interessenter om man oppnår gode relasjoner her. En kreativ i Byrå1 forteller likevel at nettverk ikke nødvendigvis dreier seg om å bytte tjenester, men at man kan få økt sin kompetanse:

*Men det er relasjonsbygging, en drar nytte av andres kompetanse rett og slett. Man kommer noen steg lengre og utveksler erfaringer.*

Når denne bransjen er sterkt basert på nettverk er det ikke til å komme utenom at byråenes stier sannsynligvis krysses fra tid til annen. Jeg har fått inntrykk av at dette er en bransje som har vokst seg forholdsvis stor, men informantene mener det er en ganske liten bransje hvor de har forholdsvis god oversikt over hva konkurrentene foretar seg. Dermed ønsker jeg å vite om det finnes noen kontakt mellom de konkurrerende byråene. Byrå1 og Byrå3 holder til i en av Norges største byer mens Byrå2 holder til i Oslo som likevel er en adskillig større by. En prosjektleder i Byrå3 forteller at det er en del kontakt mellom byråene i hans hjemby. Dette foregår gjerne som sosiale tilstelninger:

*Vi har for så vidt kontakt og som bransje så vil jeg si at folk kjenner jo hverandre relativt godt. Medarbeiderne i de forskjellige byråene vet veldig godt hvem de andre er. Vi har hatt enkelte sånne sosiale ting sammen som for eksempel bakgårdsfester her hos oss. Men noe samarbeid kan en ikke snakke om.*

Det er tydelig at de ansatte i byråene i denne byen har god oversikt over hverandre, noe som kan tyde på et relativt gjennomskiktig miljø. Selv om man gjerne har kontakt ser det ut til å være et klart skille mellom det sosiale og det profesjonelle. En prosjektleder i Byrå1 forteller at det noen ganger kan være litt vanskelig å skulle kombinere det profesjonelle med det sosiale:

*Jeg synes det er vanskelig når man treffes og det blir en fagprat med folk fra et annet byrå. Slik har jeg alltid vært da jeg synes det er vanskelig å balansere det der. Det blir liksom så falskt når du prater med en konkurrent, du klarer aldri å være ærlig om det der. Slik blir det jo bare når markedet er så lite, det blir litt kniving, i hvert fall i disse tider.*

En kreativ i Byrå1 setter pris på at det er kontakt mellom konkurrentene uten at man må skule på hverandre. Hun går til og med så langt som til å sette pris på at det finnes konkurranse i nærmiljøet:

*Vi har en del kontakt med et annet byrå. Jeg vet blant annet at daglig leder eller administrerende her ofte er i kontakt med dem. Det synes jeg er kjempekult at han har. Det er jo en konkurrent, men samtidig, hvorfor kan vi ikke prate med dem for om de er konkurrenter? Vi er avhengige av hverandre. Det ville ikke vært bra for byen eller landsdelen om det bare hadde vært oss her nede. Det ville ikke vært bra for oss og det ville ikke vært bra for kunden. Vi trenger konkurranse, vi trenger å bli trigget til å gi det lille ekstra som kunden fortjener.*

En prosjektleder i Byrå3 forteller at det først og fremst er de siste årene at konkurransen har blitt tøffere i dette byråets hjemby:

*Den spesielle situasjonen nå i forhold til for fem – seks år siden er jo at vi har blitt mange flere mennesker som jobber med kommunikasjon i denne byen. Det har konkret blitt flere byråer som kaller seg reklamebyråer. (...)Det sier for så vidt noe om hvor viktig bransjen har blitt, men det sier også noe om at det har blitt flere om beinet på et vis.*

I Oslo hvor Byrå2 operer fortøner dette seg noe annerledes. Her er adskillig flere byråer, og dermed er ikke miljøet fullt så gjennomsiktig. Jeg får et inntrykk av at man har en noe mer hektisk hverdag her enn hva Byrå1 og Byrå3 har å forholde seg til. Det får jeg også bekreftet av en kreativ i Byrå1 som har jobbet i Oslo tidligere. En hektisk hverdag gjør at Byrå2 rett og slett ikke har tid til å ha særlig kontakt med andre byråer selv om man prøver å følge litt med på hva som skjer i bransjen:

*Andre direkte konkurrenter har vi ikke så veldig mye kontakt med. Alle her på hver sin kant er jo opptatt av sin egen bransje og følger med på nettsider og slikt (Prosjektleder Byrå2).*

En partner/rådgiver i Byrå2 supplerer med at det er litt opp til hver enkelt hvor mye kontakt man ønsker og hvor mye man følger med i bransjen. Han kan også fortelle at profesjon

gjærne kan spille inn da blant annet noen profesjoner har mer kontakt med konkurrenter enn andre profesjoner:

*Vi er en liten bransje og du vet alt som skjer med alle byråer om du vil. Jeg opplever at de kreative henger mye med de kreative. De opplever kanskje mer av et samhold enn hva rådgivere og strateger gjør. De har gått på samme skole og flytter oftere mellom byråer. Når de har jobbet tre år i et byrå så bytter de ofte. Rådgivere bytter kanskje byrå, men de bytter ikke kunde. De holder seg med de samme kundene over lang tid ettersom de bygger karriere med dem og får gode resultater med dem.*

Informantene i Byrå1 og Byrå3 forteller om hvor stor pris de setter på konkurransen som gjør dem skjerpet og bedre, mens i Byrå2, som holder til i Oslo, kan det virke som konkurransen kan vekke litt mer bekymringer. Jeg får inntrykk av at konkurransen er tøffest i Oslo hvor markedet er større men det også er desto flere om beinet. Konkurransen om kunder er ofte konkurranse i ordets rette forstand, og det er ikke bare kommersielle aktører som utlyser slike konkurranser:

*Større kunder inviterer stort sett til konkurranser, det vil si at noen ganger vinner du og andre ganger ikke. Det er synd om du aldri vinner, de byråene forsvinner stort sett da. Alt er bygget på konkurranse føler jeg. (...)Til og med myndighetene inviterer jo til konkurranser, og da ikke bare på pris i forhold til anbud, men konkurranse på best av de beste.*

I en økonomisk nedgangsperiode er dette en bransje som har merket at konkurransen er tøffere og at markedet er noe dårligere, og det forventes at man kan gå en enda tøffere fremtid i møte:

*Foreløpig har det jo gått bra for vår del da. Men personlig så tror jeg ikke at vi har kommet dit ennå men jeg tror det kommer, og at det kommer skikkelig og det er jeg litt bekymret for. Ikke bare på egne vegne, men jeg tror vi kan forvente et tøffere marked enn hva det har vært til nå hvis ikke vi greier å seile uten om, men det spørres da. Det er jo vanskelig å forutsi*  
(Prosjektleder Byrå2).

Når konkurransen er såpass tøff som jeg får inntrykk av lurer jeg på om det finnes noen form for enighet om domener byråene i mellom. Holder man seg unna hverandres kunder og ansatte eller er det fritt frem her? I den minste byen hvor konkurransen er minst virker det som det er minst respekt for andre bedrifters domener. Dette er noe som har utviklet seg i løpet av de siste årene, mens man tidligere hadde mer respekt for hverandres domener. Det

virker likevel som at dette er en utvikling byråene i denne byen setter pris på da de mener at de har blitt bedre av dette:

*I dag er det ikke noen form for enighet. Tidligere kunne man kanskje ha sagt det, men nå vil jeg si det er tvert i mot. Vi er ute etter hverandres kunder på en eller annen måte. Det har ført til at vi har fått et mye tøffere men bedre konkurransemiljø enn det var tidligere. Det har gjort alle sammen mye bedre. Vi har også som byrå hatt godt av å få bedre konkurrenter, ingen tvil om det (Prosjektleder Byrå3).*

En rådgiver i Byrå2 mener at det kanskje er deres byrå som har mye av ansvaret for at respekten for andre byråers domener ikke har så mye betydning lengre:

*Det var mer enighet om det før her i byen men så kom vi og ødela litt. Det var en gammel gentlemen's agreement at man ikke gikk på hverandres kunder, men det er ingen tjent med. Det blir en sløv av, og det er ikke kundene tjent med, du utvikler deg ikke. For en av konkurrentene våre var det sikkert topp at vi kom, for vi har utfordret hverandre hele tiden. Jeg tror ikke noen av oss hadde gjort det så bra uten hverandre. Det har jeg også sett etter å ha studert både Picasso og Andy Warhol. Begge hadde en erkekonkurrent som også var nærmest bestekompisen. Jeg tror man har godt av å bryne seg på en part.*

Det er likevel ikke til å komme forbi at Byrå1 og Byrå3 ikke på langt nær har så mange konkurrenter i sitt nærmiljø som Byrå2 har. Dette kan være en grunn til at sistnevnte vil være mer forsiktig med å henvende seg til andre byråers kunder. Her er konkurransen uansett såpass skarp at man neppe vil være sløv om man skal henge med. En prosjektleder i Byrå2 forteller at man fort får et dårlig rykte om man går på andres kunder. Et unntak kan være om det er et byrå som må legges ned:

*Det var for eksempel et byrå som var på vei ned, men man tar ikke kunder fra slike før det er kroken på døren på en måte. Selv om man kanskje ikke er så opptatt av bransjen og ikke er med på de store tilstelningene – vi er ikke et byrå som er så veldig opptatt av det. Men det er jo viktig at man har et godt rykte i bransjen da. Hvis du får rykte på deg for å være en kjiping eller er dårlige folk så er jo ikke det noe man ønsker for det går jo direkte tilbake på kunden og egne interesser og sånn (Prosjektleder Byrå2).*

Flere informanter nevner også at om det er kundene selv som henvender seg til et nytt byrå, så har man ikke særlig skrupler for å snakke med dem.



## 5.4 De ansatte

### 5.4.1 Kompetanse

Denne bransjen er en kreativ industri. Dette medfører at kommunikasjonsbyråene ofte er kunnskapsbasert, noe som gjør det sannsynlig at de baserer seg på egne ansatte og interne prosesser for å høyne kreativiteten i deres arbeid (Powell 2007). I den neste delen av intervjuene spurte jeg om de ansattes utdanning og erfaring. Det viste seg at det var noe variasjon i utdanning, men hele seks av de åtte jeg intervjuet hadde utdanning innen markedsføring, reklame og design. De øvrige hadde blant annet lederutdanning, statsvitenskap og kulturvitenskap. Også erfaringen er dominert av roller relatert til reklame og markedsføring, samt noe kreativt arbeid i forhold til tegning og design. Det var noe varierende alder på respondentene, og en del av de eldste hadde lange bakgrunner med noe mer variasjon. Dette innebærer i hovedsak andre jobber innen markedsføring eller kreativt arbeid i det private markedet. Det slo meg at kun en av respondentene har bakgrunn eller utdanning relatert til det offentlige selv om flere av byråene både har politiske organisasjoner og offentlige instanser som kunder. Ut fra mine respondenters utdanning og erfaring kunne dette tyde på at det kan finnes et lite misforhold i kunnskapsgrunnlaget i forhold til den store bredden av kunder som betjenes. Dette gjorde at jeg sjekket hjemmesidene til de tre byråene for å se hvordan utdannelsen var for de ansatte som ikke har blitt intervjuet. Da fant jeg noe mer variasjon i forhold til bakgrunn og utdanning, særlig hos et av byråene. Dette er også det byrået som ser ut til å jobbe mest som rent kommunikasjonsbyrå, de to andre byråene jobber i hovedsak med reklame samt noe strategisk kommunikasjon. Dermed kan det likevel være at byråene har den faglige tyngden som skal til for å takle den store variasjonen av kunder og oppgaver. Et av byråene fremstiller seg som rent reklamebyrå og kan da til en viss grad forsvare at de ikke har så stor bredde av kompetanse blant sine ansatte. Like fullt har disse også politiske aktører blant sine kunder. En partner/rådgiver i Byrå2 uttaler:

*Slik som jeg oppfatter markedsføring så er det litt sånn som IT, det har blitt en evig utdanning hvor du må studere mye hele tiden fordi det skjer veldig mange ting og endringer i samfunnet.*

Dette kan tyde på at de ansatte i byråene lærer veldig mye underveis på eget initiativ og på den måten tilegner seg mye nødvendig kunnskap utenom formell utdanning. Flere av respondentene trekker frem hvor mye de lærer av erfaring underveis i arbeidet. Den formelle utdannelsen fungerer mer som et bakteppe som først har fått sin virkning når man har jobbet en stund:

*I forhold til utdanningen føles det egentlig som jeg begynte på nytt etterpå. Jeg har lært masse etter at jeg gikk på skolen, jeg har lest nesten samme litteraturen en gang til. Du får et helt annet forholdt il det da, for i stedet for å sitte og lese om Coca Cola- casen som du begynner å bli ganske drittlei av, det er samme casen som står i alle bøker da. Jeg føler ikke at det var så mye av det jeg kunne bruke. Men den bakgrunnen har tvunget frem at en gjør opp sine egne meninger. Jeg føler at jeg får brukt evnene mine ekstremt mye i arbeidet*  
(Partner/rådgiver Byrå 2).

Røvik (1992) mener man kan se på graden av utbredelse av standard blant konsulentene i forhold til doktor- og motehandelmodellen. I følge doktormodellen vil konsulentene jobbe ut fra et felles faglig kunnskapsgrunnlag, mens ut fra motehandelmodellen jobbes det ut fra institusjonelle standarder. Videre vil man i følge doktormodellen (ibid) finne at konsulentenes kunnskapsgrunnlag omfatter innsikt i komplekse mål – middelsammenhenger. Det tas faglige forhold og man er opptatt av å spesifisere under hvilke betingelser ulike former vil ha god effekt. Denne innsikten får man ved hjelp av forskningsbasert viten og erfaring. I følge motehandelmodellen (ibid) vil byråene derimot selge en avgrenset kolleksjon moderne varer.

Respondentene jeg har intervjuet legger mest vekt på erfaring. Et kommunikasjonsbyrå vil likevel skille seg ut fra doktormodellen da de ansatte har mange ulike roller i arbeidsprosessen, dermed vil ikke nødvendigvis erfaringene bli de samme. Her spiller også variasjonen av kunder og oppdrag inn. Mye erfaring vil nok tilsi at de på den ene siden lettere kan forutsi effekter av sitt arbeid, men på den andre siden vil gjerne hvert oppdrag være såpass unikt at erfaringene vil være nye fra gang til gang. Dette er hva Powell (2007) har kalt tvetydige handlingsforhold. Her vises det til at resultater av den typen arbeid et kommunikasjonsbyrå utfører vil ha løsninger som man vanskelig kan forutsi på en håndgripelig eller kvalitativ måte.

Mye av kommunikasjonsbyråenes arbeid baseres likevel på et faglig grunnlag, men dette er ikke nødvendigvis et felles grunnlag. Man kan på den ene siden kalle kommunikasjonsstrategi et fag, men gjennomføringen av arbeidet i byråene baserer seg på kombinasjonen av flere faggrupper som jobber sammen. Selv om man ikke jobber ut fra et felles faglig kunnskapsgrunnlag, kan man hevde at dette heller er et mål byråene jobber mot. Mye av kompetansen i byråene knyttes, som nevnt, til erfaring og denne erfaringen kan knyttes til både faglige og institusjonelle standarder. På den ene siden finnes mye statistikk og teori om hva som slår an, målgrupper og nedslagsfelt. På den andre siden vil både byråene og deres kunder måtte forholde seg til institusjonelle omgivelser hvor det ligger forventninger til hvordan de skal fremtre. I forhold til kommunikasjon vil denne ofte måtte basere seg på standarder for hva som er moderne og in, om budskapet skal nå de ønskede interessentene. Det vil i så fall si institusjonelle standarder. Dette er like fullt standarder kommunikasjonsstrategier er bevisst gjennom sitt fag, og da kan dette igjen kunne kalles en faglig standard.

Graden av kompleksitet i kunnskapsgrunnlaget vil være noe flytende. Mange av de ansatte vil ut fra sin og andres erfaring i bransjen, samt faglige bakgrunn, ha innsikt i ulike mål – middelsammenhenger når de foretar analyser av deres kunder og deres kunders utfordringer. De må like fullt også ta hensyn til svingninger i omgivelsene.

Kommunikasjonsbyråene blir rett og slett nødt til å følge med på mye av det som kan kalles trender og motefenomener, da dette er noe som etterspørres av deres kunder. Dermed kan man også si at de selger motekolleksjoner til sine kunder. Det vil med andre ord ikke være noe klart skille mellom faglige og institusjonelle standarder med henhold til kompetansen som finnes i kommunikasjonsbyråene, man finner i stedet en kombinasjon hvor begge standardene har sterk innflytelse og nytte.

#### **5.4.2 Utbytte av egen stilling**

Det kan virke som alle informantene føler at de får utnyttet sitt potensial i forhold til egne evner. Flere av dem forteller om hvordan det legges opp til at man skal kunne vokse i sin stilling og utvikle seg videre.

*Jeg føler at jeg får ut mye av mitt potensial. Denne kulturen i Byrå2 er vi veldig opptatt av og vi ønsker å jobbe med prestasjonskultur. Vi jobber jo med hva som er potensialet og hvordan kan vi jobbe aktivt med det. Jeg tror i hvert fall i den jobben jeg har, så ligger det til rette for at jeg kan utvikle det løpende (Leder/Rådgiver Byrå1).*

Mye av ansvaret for å kunne utvikle seg videre hviler da på de ansatte. Mye av dette kan synes å ligge i prestasjonskulturen som nevnes.

*Jeg har funnet ut at det er mye opp til en selv, en kan velge å være offensiv og en kan velge å være defensiv. Jo mer en bidrar jo mer får en gjort egentlig. Du kan ikke bare vente på at folk kommer med spennende jobber til deg, hjelper deg opp og frem – det må du gjøre selv (Kreativ Byrå1).*

Dette kan tyde på at medarbeiderne i kommunikasjonsbyråene handler i tråd med hva McGregor (1987) har kalt teori Y. Her vises det til at ansatte ønsker ansvar og bruker egen kreativitet til å løse utfordringer i arbeidet. Dertil ligger også et ønske om å øke egen kompetanse gjennom erfaringen arbeidet gir. Dette er egenskaper som gjerne forbindes med tjenesteytende organisasjoner.

#### **5.4.3 De ansattes forhold til omdømme og image**

Ettersom mange kommunikasjonsbyråer trekker frem arbeid med omdømme og image som en av hovedoppgavene deres ønsket jeg å høre hva respondentene la i dette begrepet.

Peggy S Brønne, som er førsteamanuensis ved institutt for kommunikasjon – kultur og språk ved Handelshøyskolen BI, uttalte i en telefonsamtale jeg hadde med henne at de fleste byråene knapt visste hva som lå i disse begrepene, og langt mindre kunne skille mellom dem. Jeg fikk noe blandet respons på dette spørsmålet og har forståelse for at folk kan ha problemer med å utdype et slikt fenomen på strak arm. Noen av respondentene sa at dette ikke var et begrep de brukte så mye i sitt arbeid.

*Det er jo på en måte kundens ansikt utad, hvordan de blir oppfattet i markedet. Omdømme er ikke et begrep en bruker så mye i daglig bruk kanskje. Omdømme er litt i dybden og handler om et selskaps faktiske verdier og hva de står for – de viktige tingene (Prosjektleder Byrå2).*

Jeg hadde sett for meg at jobb med kunders omdømme til en hver tid har vært blant bransjens hovedfokus. I følge en av informantene har fokuset på omdømme i denne bransjen økt de senere årene.

*Det er jo et nok så stort begrep som har kommet litt på moten de siste fem til ti år fremfor andre ord kanskje. Det går jo på en forståelse publikum og verden rundt en virksomhet har av*

*det de står for og det de driver med. Når vi sier at vi driver med strategisk kommunikasjon så ligger jo omdømme ganske langt fremme i forståelsen av hva det er vi skal bidra med her i en vid forstand(Prosjektleder Byrå3).*

Like fullt ser det ut til at arbeid med omdømme hele tiden er til stede enten det er bevisst eller ei. En rådgiver i Byrå2 legger vekt på deres byrås begrensninger i forhold til å kunne jobbe med omdømme

*I Byrå2 så bruker vi et annet ord som vi kaller posisjonering. Det vil si, omdømme er hvordan folk oppfatter deg, det er ikke noe du kan eie, det er hvordan publikum oppfatter deg. Posisjonering slik som jeg ser det er hvordan klarer du å bli oppfattet som du ønsker å bli oppfattet, at du faktisk gjennomfører det du gjør da. Omdømme tar for seg alt og det er det som er det store problemet fordi det er veldig få byråer som kan si at de jobber med omdømme uten at de da jobber like mye med kundeservice som kombinasjonen av produkt og kommunikasjon (Rådgiver Byrå2).*

Denne informanten virker bevisst i forhold til hvilke begrensninger som finnes i forhold til å skulle kunne bygge opp et omdømme. Ved hjelp av posisjonering vil kommunikasjonsbyråene kunne hjelpe sine kunder til å stå frem mer positivt i sine omgivelser. Det er et godt poeng at omdømme ikke er noe man kan eie, her er man prisgitt publikums gunst. Han peker også på det faktum at jobb med omdømme er et helhetlig arbeid. Kvåle og Weraas (2006) sier om organisasjonsidentitet at denne må samles i et felles uttrykk og kommuniseres på en konsistent måte. En organisasjon eller en aktørs identitet kan ha stor betydning for hvilket om dømme den får. Som respondenten sier er det ikke bare kombinasjonen av produkt og kommunikasjon som vil styrke omdømme. Det vil være utallige faktorer, noen man kan ha en viss kontroll over og andre man ikke kan kontrollere. Dermed faller man tilbake til tanken om at omdømme som objektivt fenomen ikke er noe man kan bygge, man bygger en konstruksjon av hva man tror omgivelser og interesser ønsker og forventer. Denne konstruksjonen er det informanten kaller posisjonering.

## 5.5 Interaksjon med kunden

### 5.5.1 Innledning

Først og fremst ønsker jeg å se på hvordan kommunikasjonsbyråene kommer i kontakt med sine kunder. Er det kundene som tar kontakt med byråene eller er det byråene som tar kontakt med kundene? Videre vil det også være interessant å se på gjennom hvilke kanaler det oppstår kontakt fra den ene eller andre part, her har jeg en antakelse om at nettverk kan spille en viktig rolle. Deretter ønsker jeg å se hvilken form kontakten har og hvor hyppig den vil være. I følge Ihlen og Robstad (2004) vil organisasjoner med relativt flate strukturer som favner over et stort område og har avdelinger som jobber med ulike sider av bransjen, kreve mer "ansikt til ansikt kommunikasjon" og uformell kommunikasjon for å oppnå et godt samarbeid.

Når kundene tar kontakt vil dette være basert på et ønske om å forbedre seg kommunikasjonsstrategisk. Motiver for dette kan være økte inntekter, økt oppmerksomhet eller bedre omdømme og identitetsbygging i forhold til produkt eller organisasjon.

For kommunikasjonsbyråenes del vil det viktigste insentivet være at de summene kundene betaler for deres tjenester skaper grunnlag for byråenes eksistens. I følge Ihlen og Robstad (2004: 20) er det viktig å være klar over at byråer og deres kunder kan ha forskjellige agendaer. De førstnevnte vil for eksempel gjerne generere videre oppdrag, enten gjennom å selge inn mer omfattende tjenester eller ved å drive egen produktutvikling og salg fremstøt overfor andre på kundens bekostning. Om byråene ønsker høyest mulig profitt vil det likevel være viktig for dem hele tiden å ha kunden i fokus. Om så ikke er tilfelle risikerer byråene at kundene forlater dem, noe som igjen vil gi dårligere økonomiske resultater. Det vil i tillegg være viktig at byråene oppnår legitimitet ved å tilby noe som deres kunder etterspør.

Et problem i forhold til legitimitet kan være hva Powell (2007: 41) kaller tvetydige handlingsforhold. Han sier at kreative organisasjoner skiller seg ut ved deres stadige suksessfulle bruk av tvetydige handlingsforhold. I slike organisasjoner hvor tvetydighet er en kjernekomponent i tjenestene som tilbys og oppgavene som løses, kan organisasjonene få

problemer med sine kundeforhold. Dette på grunn av problemer med å forutsi eller definere på en håndgripelig eller kvantitativ måte resultatene av deres kreative prosesser eller produkter på forhånd. Dette har likevel vært en bransje i vekst hvor stadig flere har etterspurt kommunikasjonsbyråenes tjenester. Jeg ser likevel for meg at det kan forekomme tilfeller hvor det kan finnes et gap mellom kundenes forventninger og hva byråene kan tilby. Da produktene som tilbys kan fremstå som noe abstrakte er det nok også andre faktorer som kan bidra til at kundene benytter seg av kommunikasjonsbyråenes tjenester. Her kan gode referanser fra andre kunder, mediedekning og bransjepriser ha bidratt til at byråene oppnår en slik kontakt.

Om man først har opprettet kontakt med en kunde vil det være viktig å opparbeide tillit mellom byrå og kunde som kan utvikle seg til et lojalitetsforhold. Moderne markedsføringsteori legger vekt på toveis kommunikasjon og utvikling av langsiktige relasjoner (Hutton 2001 i Ihlen og Robstad 2004: 23). Dette er i tråd med hva jeg forventer å finne når jeg undersøker byråenes interaksjon med kundene. Jeg ser for meg at kommunikasjonen mellom byrå og kunde må gå begge veier for at løsningene som tilbys skal bli best mulig for begge parter. Kunden vil ha mye å si som den betalende part hvor de gjerne har klare ønsker i forhold til hva slags løsninger de er ute etter. Byrået vil ta kundenes ønsker til etterretning og vil, som ekspert på området, komme med de løsningsforslag byrået mener vil være best. Over tid kan byråene bygge gode og varige samarbeidsforhold med sine kunder. Dermed kan det sies at byråenes bærekraft vil være avhengig av hvor bærekraftig forholdet mellom dem og deres kunder vil være (Tencati og Perrini 2006). Kvaliteten på slike forhold vil være avgjørende for byråenes langsiktige utvikling og suksess.

### 5.5.2 Hvordan kontakten oppstår

I denne delen av intervjuene dreide samtalen seg om hvordan byråene kom i kontakt med sine kunder og hvordan den videre kontakten artet seg. Det viste seg at kontakt med kunde kunne oppstå på flere forskjellige måter.

*Det skjer jo langs to linjer det. Det ene er at kunden kommer til oss, og det har vært mye måten det har skjedd på de siste årene. Men nå er det ikke kø på utsiden lengre og det har med markedet å gjøre. Så nå er vi mye mer offensive og oppsøkende. Det gjør vi gjennom å*

*definere noen konkrete som vi mener vi kan gjøre en god jobb for, så gjør vi en tilnærming til dem. Så deltar vi også i anbudskonkurranser – offentlige utlysninger.*

Jeg spør videre hvordan nettverk spiller inn i denne sammenhengen:

*Ikke i noen særlig grad i forhold til offentlige anbudskonkurranser. Men på den andre siden i forhold til hvordan man kommer inn til kunder, det er veldig sjelden vi gjør helt kalde salg. Det er alltid en relasjon eller en kontakt som åpner en dør, og da er vi jo der. Da har de jo en forkunnskap eller kjennskap til oss fra før (Leder/rådgiver Byrå1).*

Dette er en bransje som har merket de økonomiske nedgangstidene og dermed har det blitt til at det i stor grad er det byråene som tar kontakt med kundene, og nettverk spiller en viktig rolle i denne sammenheng. Timing og tilstedeværelse kan også spille inn på potensiell kundekontakt.

*Det er ofte en telefon, en kjenner gjerne en person via nettverk. Derfor er det viktig for de som har kundekontakt å være på sånne steder hvor potensielle og eksisterende kunder er – være synlig. Ellers kan det være et eller annet arrangement hvor en kommer i snakk med noen, en kommer kanskje inn på problemer eller et eller annet som en kunde driver med også blir det kanskje en god kontakt, så har du allerede noe som kan føre til at det blir en kunde en gang i fremtiden. Det å få en ny kunde tar ofte veldig lang tid så det er veldig viktig å pleie eksisterende kunder(Kreativ Byrå1).*

Å få tak på kunder kan være en tung og tidkrevende prosess, dermed er det også viktig å ta vare på de kundene en allerede har. Likevel er det ikke slik at kundene har sluttet å kontakte byråene, men også her er det gjerne nettverk som spiller inn på hvem de tar kontakt med.

*Vi har jo veldig mange kunder som vi har over veldig lang tid. Mange av disse er sånne som vi har kontinuerlig vedlikehold på, eller det kommer prosjekter løpende fra tid til annen. Vi er jo også avhengig av et new business – salgsarbeid, og da kan det være så enkelt som å sitte med en telefonkatalog eller en form for oversikt for å finne frem kunder en tror kan være relevante og ringer for å oppnå kontakt. Dette er en veldig tung måte å drivesalgsarbeid, det er nærmest som å banke på dører. Det er tungt og gir lite direkte resultater.(...) Noen kunder kommer selvsagt også på egen hånd og tar kontakt, gjerne gjennom nettverk (Prosjektleder Byrå3).*



### 5.5.3 Kommunikasjon med kundene

Videre ønsket jeg å vite hvordan kommunikasjonen med kundene fungerer og i hvilken form den foregår. I og med at det nå for tiden gjerne er byråene som må være offensive i forhold til å ta kontakt med kunder hadde jeg en forventning om at byråene ville ha behov for å presentere seg og hva de driver med.

*Til å begynne med er det gjerne en telefon hvor en ber om å få komme og presentere miljøet. Og etter det er det gjerne ansikt til ansikt, kundemøter telefon og mail (Rådgiver Byrå1).*

Selv om mye kommunikasjon skjer pr telefon og mail kan ikke viktigheten av ansikt til ansikt – kommunikasjon undervurderes. Mye avhenger også av den enkelte kunde og hvor stort prosjekt det er snakk om. Den store variasjonen av type kunder og oppgaver fordrer at dette kan variere veldig. En prosjektleder i Byrå1 forteller om hvordan de ønsker å bli kjent med deres kunder for å finne hva som passer kunden best.

*Vi synes jo gjerne det er greit å treffe kunden, men du leser jo kunden i forhold til hva de vil. Vi har alltid et oppstartsmøte og det synes jeg er viktig – å få kjenne på kunden og hva de gjør. Da er det veldig viktig at man er der og ser dem, har en god dialog osv. Deretter kan mye av kommunikasjonen foregå pr mail eller telefon, men så er det viktig å treffes igjen. Noen kunder har ikke så mye behov for å treffe oss, mens andre har veldig behov for dette – det varierer veldig.*

Ihlen og Robstad (2004) har vist til at organisasjoner med flate strukturer, som disse byråene er, gjerne ønsker å kommunisere ansikt til ansikt. Denne informanten forteller hvor viktig oppstartsmøtene er da det gjerne er her byrået blir kjent med kundene. Hun føler at det er viktig å se kundene. Ihlen og Robstad (ibid) sier også at et godt samarbeid gjerne krever uformell kommunikasjon. Respondenten er veldig opptatt av at det skal oppstå god dialog med kunden. Tegn på god dialog vil gjerne si relativt åpne kanaler, en god tone og god informasjonsutveksling. Når personer har kommet til et stadium hvor dialogen anses som god vil man kunne finne samtaler som kan fremstå som uformelle. I dette tilfellet vil det være forretningssamtaler mellom en kunde og en leverandør. Dermed kan man fra en god dialog mellom disse forvente samtaler som rent forretningsmessig kan fremstå som formelle, men med en god tone som ses på som mer uformell. Jo bedre byråene og kundene kjenner hverandre, desto mer uformell vil sannsynligvis tonen mellom dem være.

Kommunikasjonen med kundene varierer veldig i forhold til hvilken rolle man har i arbeidet. Noen har løpende kontakt med kunden hele veien, mens andre knapt er i kontakt med kunden i det hele tatt. Det virker likevel som at informasjon om kunden blir formidlet greit via ulike kontaktpersoner i byråene til dem som ikke ser noe særlig til kunden.

Jeg er veldig lite i kontakt med kunden. Jeg har vært på noen få møter hvor kunden er til stede, men det er stort sett prosjektleder som kommer til meg med den informasjon jeg trenger (Mac – operatør Byrå2).

#### 5.5.4 Hvilke kunder betjenes

Det er flere ting som kan spille inn i forhold til hvilke kunder kommunikasjonsbyråene jobber for. Ettersom kundene er levegrunlaget for byråene vil inntekspotensialet spille en viktig rolle i forhold til hvem byråene jobber med. Dermed vil en tro at alle kunder vil være velkomne. På den ene siden vil nok kunder med tykke lommebøker ha stor betydning, men det kan også være ting som avgjør at man velger ikke å jobbe med disse. Dette er også en bransje som først og fremst satser på store og mellomstore kunder da mindre kunder sannsynligvis ikke vil være bemidlet til å kjøpe slike tjenester.

*Vi tar nesten hvilke kunder som helst [ler] så lenge det er noe butikk i det, selvfølgelig. Vi har ikke noen grense sånn, men det er klart at veldig små jobber, enkelte jobber for små kunder vil ikke lønne seg for oss. Annonser for små butikker for eksempel, hvis det er en fast eller løpende avtale hver måned for eksempel så kunne det kanskje være interessant men generelt blir det for kostbare tjenester for småbedrifter for å si det sånn. De små kundene kan man sikkert fort få tak på, men det viser seg at de passer dårlig for et byrå som dette. Vi trenger ikke de aller minste kundene, vi trenger litt større kunder for å kunne få butikk i det på begge sider (Prosjektleder Byrå3).*

Det at små aktører ikke har råd til kommunikasjonsbyråenes tjenester kan i noen sammenhenger ses som et problem. Det betyr blant annet at aktører som i utgangspunktet har størst nedslagsfelt vil kunne ytterligere øke dette, mens mindre aktører kan oppleve å bli avvist da de ikke er tilstrekkelig bemidlet. I en markedsrettet verden blir gjerne en slik Darwinistisk tankegang akseptert. Dette ses gjerne som en del av spillet i et konkurransemarked. Det er likevel ikke slik at byråene bare tenker butikk i forhold til hvilke kunder de betjener. Om det finnes konflikt mellom byråets verdier og kundens verdier kan det være nok til at byrået eller avstår fra oppdraget:

*Hvis de ikke har de samme verdiene så merkes det veldig fort, det merkes nesten på første samtalen – og da skygger vi heller banen rett og slett. Da er det ikke riktig, da klarer ikke vi å gjøre god nok jobb. Da hjelper vi ikke den kunden (Prosjektleder Byrå1).*

En partner/rådgiver i Byrå2 kan bekrefte at de ofte styrer unna potensielle kunder. Det kan ha flere grunner:

*Ja, ja, vi styrer unna mange kunder. Jeg oppsøker ikke kunder som jeg vet at alle andre reklamebyråer ringer uansett. Jeg liker bedre å finne de litt skjulte og spennende. Det var ikke så mange som ringte Matleverandør før, men nå ringer alle dem. Men nå sitter jeg i en posisjon hvor det ikke er sjanse for at de har lyst til å bytte. Vi sa nei til en kunde som jobbet med barnesminke og den slags, det holder vi oss unna. Ting vi syns er etisk uforvarlig eller ting som vi ikke liker velger vi bort av to grunner. Det ene er for at vi ikke liker det de driver med kanskje, den andre er når man drives av sterkt personlig engasjement så er det ikke kult å gjøre det for eksempel for en våpenfabrikk. Du har mer lyst til å gjøre det for noe du syns har noen mening da. Men jeg mener ikke at det er sånn kynisk at en bare jobber for etiske ting, da må en bytte bransje. Jeg syns det er veldig spennende å jobbe med Matlevereandør2 som skal lage kvalitet i hverdagen liksom, jeg klarer å finne masse meningsfylt med det. Jeg skjønner at alle skal tjene penger.*

Denne informanten forteller at det ofte foretas avveiiinger i forhold til hvilke kunder som fremstår som etisk forsvarlige og dette veies mot inntektspotensial. Her er det godt mulig at mange i bransjen vil føle at de operer i en etisk gråsoner. Når det er snakk om et etisk ansvar vil dette gjenspeiles i samfunnets normer og verdier. Dette er altså verdier som ikke er fastsatt av noe lovverk, men som omgivelsene likevel har en forventning om at overholdes. Slike uformelle normer og verdier kan være vanskeligere å forholde seg til enn lover og regler som er regulert gjennom et formelt lovverk. I mange tilfeller må byråene ta en avveining mellom inntekt i forhold til egne verdier og omdømme.

Som representant for et forholdsvis lite byrå ser man også sine begrensninger i forhold til å gå på de aller største kundene. Dette bekreftes også av en prosjektleder i samme byrå:

*Det er for eksempel ikke vits i å ringe Stabburet eller Gilde for å be om et møte fordi de jobber med de store tunge reklamebyråene uansett. Da kunne heller vi ringt Bjerke. Ved å jobbe med de små så er det masse muligheter til at vi kan hjelpe med å bidra med noe.*

Det kan altså synes som at byråene prøver å finne sine nisjer i forhold til hvilke kunder de jobber med. På den ene siden har de formeningene om hvilke kunder de syns er spennende.

Dermed settes gjerne fokus på hvilke kunder byråene selv ønsker å assosieres med. Her ser byråene potensial for at de kan styrke sitt eget omdømme og identitet gjennom å arbeide med slike kunder. Men på den andre siden er byråene også villige til å nedprioritere kun å søke kundene på "øverste hylle" til fordel for inntekter. Det virker likevel som at engasjementet er sterkere om det er en kunde som ses på som spennende, noe som kanskje kan tyde på at slike kunder vil få bedre utbytte av samarbeid med det aktuelle kommunikasjonsbyrå. Inntekt er likevel ikke noe som kommer foran alt, de fleste informantene er ganske tydelige på at de setter etiske grenser i forhold til hva slags oppdrag deres byrå utfører og hvem de vil jobbe for. Ellers nevner noen av informantene at de ikke ville jobbet for to forskjellige aktører i samme bransje, mens andre forteller at det har man gjort i deres byrå uten at det har bydd på særlige problemer. Dette har fungert da byrået har informert kunden om at de også jobber med andre aktører i deres bransje og kunden har godtatt dette.

Når man først har kommet i kontakt med en kunde er det interessant å se hvilken innflytelse kundene har i forhold til hvordan kommunikasjonsbyrået jobber for dem. Er det slik at kunden alltid har rett, eller er det byrået som er eksperter på området og styrer denne prosessen? I følge en leder/rådgiver i Byrå1 er det en mellomting, men man legger veldig mye til rette for kunden da man er veldig bevisst på at det er kunden som står som oppdragsgiveren. Byrået er likevel ikke redd for å trekke seg ut av et prosjekt de ikke har noen tro på:

*Vi pleier å si at kunden har ikke alltid rett men det er som regel kunden som har siste ordet, og det er det alltid. Med unntak av de gangene vi sier stopp og ikke tror på de løsningene kunden forlanger. Da må vi bare trekke oss fra oppdraget, men det skjer ikke ofte det da. Men kunden har selvfølgelig stor innflytelse. Kundene er veldig forskjellige. Noen har veldig klar oppfatning om hvordan ting skal være, det er ikke alltid de trenger vår rådgivning – kanskje de bare trenger vår ferdiggjøring, utvikling og virkemidler. Men de har helt klart innflytelse, det er jo deres produkt, ikke vårt.*

En annen rådgiver i samme byrå legger til at de beste jobbene kommer på bakgrunn av tett dialog med kundene. Han legger vekt på at byrået tross alt ikke er kunstnere, men en kommersiell aktør. Det har i løpet av intervjuene slått meg hvordan ordet *kunden* kommer frem i nesten alle sammenhenger, noe som kan tyde på at byråene har et veldig sterkt fokus

på sine kunder. Selv om byråene nevner ulike begrensninger i forhold til sine kunder, tyder likevel svarene jeg får på at byråene er villige til å strekke seg meget langt for å tilfredsstille kundene. Det kommer også frem at en del kunder er veldig tydelige på hva de vil ha mens andre nærmest gir byrået frie tøyler. Noen ganger kan det likevel oppstå uenighet mellom kunden og byrået i forhold til hvordan oppgavene skal løses:

*Jeg vil jo si at kunden har veldig stor makt, men vi gir oss ikke i første sving hvis vi er uenige. Men det har aldri skjedd at en kunde har gått i sinne eller at vi har gått i sinne. Det er jo ikke sånn, men det er jo veldig viktig at vi sier det vi mener og gir kunden de rådene vi mener er riktige. Men vi gir jo da begrunnelser for hvorfor, ikke bare hva jeg føler, men hvorfor mener vi det og det. Jo mer solid en kan argumentere, jo lettere er det at kunden sier ja. Det har veldig mye å si hvordan en bygger opp den presentasjonen. Det er viktig ikke å slurve der, for det er fort gjort når en jobber så lenge at en tar det litt på sparket, det er utrolig farlig. En må ha full skjerping uansett størrelsen på kunden så må en planlegge og ta en slik presentasjon veldig grundig med de argumentene som en ønsker (Kreativ Byrå1).*

Dette kan tolkes som at byråene må gjøre sitt for å fremstå som eksperter på sitt område når de vil overbevise sine kunder. Respondenten vektlegger hvor viktig det er ikke å slurve i denne argumentasjonen. Når det oppstår uenighet om løsninger må kanskje byråene anstrenge seg litt ekstra for å selge sine kommunikasjonsløsninger. Det vil tilsi at byrået enten vil fremstå som doktorer som stiller diagnose jamført Røviks (1992) doktormodell, eller de kan også fremstå som motehandlere (ibid) som tilbyr en kolleksjon av løsninger som er in. Hvilken modell som vil være mest overbevisende for en tvilende kunde kan det bare spekuleres i. En prosjektleder i Byrå3 forteller at kundene som regel har stor tillit til de løsningene byråene tilbyr:

*Det er helt klart at det er jo kunden som betaler alt sammen så kunden har jo stor makt. I praksis opplever vi likevel at kunden har stor tillit til det vi foreslår og leverer, det stoler de på at kommer til å fungere.*

En partner/rådgiver i Byrå2 vinkler denne problemstillingen litt annerledes. På den ene siden kaller han kunden byråets rådgivere, men på den andre siden sier han også at kunden må stole på byrået som tross alt er eksperter på kommunikasjon. Dette kan til en viss grad sies å være en selvmotsigelse som i seg selv kan illustrere noen av konfliktene som kan oppstå:

*Kunden har alt å si, de er jo rådgivere. Vi bestemmer jo ikke over dem, men om vi er veldig uenige så sier vi det jo. Da er du tilbake til det med at du opplever at du har en dårlig kjemi*

*da. At de ikke har tillit til deg og det du sier. For de må stole på oss når det gjelder kommunikasjon.*

Når man kaller kunden rådgiver og byrået ekspert kan det kanskje være vanskelig å vurdere hvilken rolle som skal ha det siste ordet. Om eventuell manglende tillit baserer seg på dårlig kjemi vil være vanskelig å vurdere. Her kan forklaringene være mange. Det skal likevel sies at det meste av intervju materialet tilsier at balansen mellom kundens og byråets innflytelse på løsningene er god. Kan det være slik at det er bestemte faktorer som avgjør hvor stor innflytelse kunden har? Det har allerede blitt nevnt at det er stor variasjon mellom hvor stor innflytelse kundene selv ønsker. Noen stiller med blanke ark som de ber kommunikasjonsbyrået fylle ut for dem, mens andre er ganske klare på hva slags løsninger de er ute etter. En annen faktor er størrelsen på kunden. Jo større kunde, jo større inntektspotensial for byrået. En av de kreative i Byrå1 kan ikke nekte for at større kunder kanskje har noe mer makt, men det er likevel ikke slik at om kunden sier hopp, så hopper byrået. Hun hevder at byrået alltid vil fastholde sin integritet og at både store og små kunder vil bli behandlet med respekt:

*Størrelsen på kunden har selvfølgelig mye å si, det blir nok litt sånn. En stor kunde har mer makt enn en mindre kunde. Slik burde det ikke være men det er fort at det blir sånn. Men jeg føler ikke at kunden har så mye makt at her må vi bare må gi oss, det er ikke en slik sjargong vi prater med her. Jeg føler at vi har god kundekontakt både med de små og de store. Det er ikke noe sånn at vi blir redde for nå kommer den kunden. Jeg føler vi har gjensidig respekt og har god dialog med våre kunder.*

Flere av informantene forteller hvor viktig det er for byrået å stå inne for arbeidet de utfører. Om kunden har ønsker som byrået mener vil resultere i et dårlig produkt, kan det være en bedre løsning for byrået å styre unna et slikt prosjekt. Alle avsluttede prosjekter vil fungere som en portefølje for byråets arbeid, og det er gjerne på bakgrunn av en god portefølje at byrået kan erverve seg nye oppdrag. Den beste løsningen vil likevel være om byråene klarer å få med kunden på sine tanker. Det vil være en vinn – vinn – situasjon for byrået. De får utvikle en løsning som de kan stå inne for samtidig som de beholder inntekten fra den aktuelle kunden. En prosjektleder i Byrå2 forteller hvor viktig det er at byrået kan stå inne for det produktet de utvikler. Hun har også en erfaring av at man kanskje kan være noe mer ydmyk overfor en stor kunde. Det er likevel ikke bare penger som spiller inn da. De store kundene har ofte også mye mer erfaring i forhold til kommunikasjon enn små kunder:

*Vi er veldig, og det gjelder for alle som jobber her, opptatt av at vi kan stå for den jobben vi gjør. Hvis vi ikke er enig i hvordan ting blir med kunden så forsøker vi på forskjellige måter å styre dem vår vei da. Det er klart at man blir kanskje litt mer "humble" om man har en ny bitteliten kunde på den ene siden og en kjempestor kunde på den andre med kjempestore markedsbudsjetter slik som det ofte er. De har gjerne litt tyngre erfaring også de store selskapene da. Men jeg tror ikke vi behandler dem så veldig forskjellig.*

Jeg prøver å sette ting litt på spissen ved å spørre om en stor kunde vil få større gjennomslagskraft for kontroversielle verdier eller produkter:

*Jeg vil egentlig svare nei på det spørsmålet, men selvfølgelig ønsker man seg store markedskonti, men egentlig er nok svaret nei uansett, sånn som det er i dag i hvert fall (Prosjektleder Byrå2).*

Dette svaret kan illustrere hvor viktig det er for byrået å opprettholde sin integritet. Når hun likevel legger til at det i hvert fall er slik per i dag, kan det kanskje tolkes som at det kan komme tider hvor denne integriteten likevel har sin pris. Her kan man blant annet spekulere i de økonomiske nedgangstidene vi befinner oss i. Om byråene skulle havne i en økonomisk prekær situasjon kan det være at de ser seg nødt til å fire på sine integritetsstandarder til fordel for inntekt de trenger for å overleve som bedrift. Dette blir gjerne en etisk problemstilling for det enkelte byrå. Muligheten for slike forhold bekreftes av en leder/rådgiver i Byrå1:

*Det kan være etiske forhold. Forhold som vi opplever problematiske i forhold til våre verdier. Nå jobber jo vi mye med klima og bærekraftige prosjekter. Hvis vi har en oppdragsgiver som skal ha oss til å kommunisere noe som ikke reflekterer virkeligheten hos bedriften. Altså en såpass forskjell på å grønnvaske eller sminke noe, det vil vi reservere oss i forhold til fordi at det er til slutt en løsning vi ikke tror på. Hvis en likevel er godt betalt i dårlige tider, så prøves jo verdigrunnlaget vårt på det.*

### **5.5.5 Frekvens og tidsperspektiver på kontakt med kunden**

Jeg får vite at kontakten med kunden vil være intens og fortløpende under hele prosjektet. Frekvensen på denne kontakten vil variere avhengig av prosjektets størrelse og omfang. Også i denne sammenheng vil dette avhenge av hvor sterkt delaktig kunden ønsker å være:

Det kommer an på kundens behov og hva slags kampanje eller hva slags jobb det er. Noen kunder liker ikke å ha så hyppig kontakt og overlater ting til oss da de har så mye annet å

tenke på. Mens andre vil gjerne føle at de har kontroll og at vi har kontroll (Prosjektleder Byrå2).

En partner/rådgiver i samme byrå illustrerer dette med å vise til to forskjellige matleverandører hans byrå jobber for:

*Det er noen som nesten ikke har tid til å jobbe med kommunikasjon i det hele tatt. Produksjefene hos Matleverandør2 løper jo som gærne og må sette i gang produksjon og alt mulig, de har ikke tid til å jobbe mye med det. Matleverandør1 har mer tid til å jobbe med det, der er det bortimot daglig kontakt, de trenger råd hele tiden.*

Også i forhold til tidsperspektiver vil mye avhenge av kundens ønsker og prosjektets art.

Ideelt sett ønsker byråene så lange kundeforhold som mulig, men i praksis vil dette variere:

*Noen kunder er faste kunder hos oss, det betyr at vi er i grep med mange av de løpende utfordringer gjennom et helt år. Andre kunder er mer prosjektkunder – at vi er mer inne og gjør et prosjekt som har en start og en stopp – det er prosjektets karakter. Jeg kan tenke meg, litt sånn "wild guess" at vi har et snitt på prosjekttyper på 4 – 6 uker kanskje (Leder/rådgiver Byrå1).*

En av grunnene til at byråene gjerne vil ha langtidskunder er at de da vil ha anledning til å bli godt kjent med kunden og dennes produkt. Det vil igjen føre til at byrået har potensial til å utvikle bedre løsninger, og en del av arbeidet vil også gå lettere ettersom man blir tryggere i forhold til kundens ønsker. En annen grunn er at byråene vil få en mer langsiktig inntektskilde. En prosjektleder i Byrå1 mener at de burde bli flinkere til å tenke mer langsiktig i forhold til kundene som betjenes når jeg spør om hva slags tidsperspektiver de har i forhold til kundene:

*Alltid i prosessen har vi jo det, men der bør vi kanskje være flinkere med at vi på en måte har en litt mer sånn fremtidsgreie. Det går på at den som er konsulent og kunden alltid skal ha kontakt i ettertids, og komme tilbake og spør og sånn. Det er ikke noe som er oppskrevet, men det bør vi egentlig ha.*

Jeg følger opp med å spørre om ikke dette også vil kunne bidra til å sikre dette forholdet i fremtiden?

*Ja absolutt. Det er veldig typisk at vi løser og så har vi levert. Men de blir aldri glemt, men det blir kanskje ikke den kontinuiteten som en hadde. Slik bør det egentlig være, at en tenker årsmessig – at en tenker langt frem for dem - at man nærmest har et årshjul for dem. Dette gjerne uten at kunden har bedt om det, men at man tar det internt, også kan vi følge det (Prosjektleder Byrå1).*



Det kan altså virke som det er lite fastlagte rutiner eller strategier i forhold til hvor lenge man ønsker å opprettholde et kundeforhold. Selv om byråene har flere langtidskunder, er det godt mulig at de går glipp av nye langtidskunder dersom de ikke har klare strategier eller utkast til strategier for tiden etter at et prosjekt er avsluttet. En årsak som går igjen i ulike sammenhenger er at byråene rett og slett ikke har tid og kapasitet til å utvikle slike langtidsstrategier. Det kan virke som oppdragene står i kø, og nye oppdrag vil være nye inntektskilder. Dermed kan det kanskje være vanskelig å tenke fremtidsrettet når det skjer såpass mye i nuet. På den ene siden kan slik planlegging ses på som mye arbeid som ikke garanterer avkastning mens det på andre siden kan ses på som en investering om man oppnår en langtidsrelasjon med kunden. De økonomiske nedgangstidene trekkes frem i mange sammenhenger og det burde kanskje fordre for en tankegang hvor man tenker mer langsiktig i forhold til kundene. En partner/rådgiver i Byrå2 er tydelig på at de ønsker å ha kundene så lenge som mulig. Hans byrå holder til i Oslo hvor konkurransen virker hardere enn den er i hjembyen til Byrå1 og Byrå3. Han kan også fortelle at mange avkundene, særlig de store, selv ønsker å variere hvilke byrå de jobber med. Det er gjerne også de store aktørene som har størst pågang fra ulike konkurrerende byråer. Det tilsier at det likevel kanskje ikke er så klare linjer i forhold til å respektere andre byråers kunder som det ble nevnt tidligere.

*For evig og alltid hvis vi vil at det skal være sånn. Men det kan være sunt å bytte litte grann. Vanligvis gjør vi treårs kontrakter, da er de åpne til å bytte etter det. De fleste av de kundene vi har jobbet med nå har vi hatt i fem til ti år bortsett fra de vi bare har jobbet med i ett år som er helt nye. Jeg tror når vi får større kunder så blir det mye mindre personlig, altså da blir det mye mer business. Det er gjerne mange flere involverte, de bytter oftere jobber. Jeg har en følelse av at det vil bli mer utskiftninger i årene som kommer etter som vi jobber med større kunder. Det er også mange flere spennende byråer som ringer dem, de kan bli lettere fristet.*

Denne informanten forteller også at det kan være sunt å bytte ut noe av kundeporteføljen noen ganger. For byråets del kan det være bra for deres egen læring og kompetanse å utvide repertoaret ved variasjon i kundeporteføljen. For kundene kan det være at de trenger nye impulser og ideer i forhold til sin kommunikasjon. En del kunder vil kanskje føle at de kan stagnere på det området om de holder seg hos det samme byrået over lang tid. På den andre siden kan det også godt være at kundene foretrekker langtidsforhold da de føler trygghet med et byrå som kjenner dem og hva de ønsker å stå for.

### 5.5.6 Kundens tilfredshet

Byråene får en del tilbakemeldinger fra kundene om hva de syns om arbeidet som byrået utfører. Det kan komme i løpet av arbeidsprosessen og i ettertid. Noen av tilbakemeldingene kommer spontant mens andre kommer på oppfordring fra byrået. En prosjektleder i Byrå3 forteller at deres byrå ønsker tilbakemeldinger på deres innsats:

*Ja det er vi jo opptatt av å få, det er noe vi bortimot etterlyser. Vi lever jo av fornøyde kunder på en måte, så vi er veldig opptatt av det. Vi er veldig lite fornøyde selv hvis vi sitter med en følelse av at dette var noe som ikke passet.*

Det ser ut til at rutinene på tilbakemeldinger kan variere noe. Det er like fullt slik at byråene ser på disse tilbakemeldingene som svært nyttige. Det hevdes at byråene lærer mye av slike tilbakemeldinger og dette gir grobunn for et forbedringspotensial:

*Vi prøver hvert år på egen hånd å foreta en spørreundersøkelse med x antall kunder. Det er positivt at du på en måte legger hodet på blokka og får tilbakemeldinger på hvordan du kan bli bedre (Rådgiver Byrå1).*

Flere av respondentene mener likevel at byråene kan bli bedre på dette området. Det etterlyses større grad av faste rutiner på dette området. En kreativ i Byrå1 mener at de bør bli mer aktive i forhold til å henvende seg direkte til kunden for tilbakemeldinger fremfor å vente på at kunden selv tar et slikt initiativ:

*Ja, men der kan kanskje også vi være litt flinkere til å spørre direkte om tilbakemelding. Det er veldig viktig å få vite om de målene og resultatene en har satt seg er innfridd eller ei og hvorfor er de eventuelt ikke innfridd. Altså dette her etterpå, hvorfor – for da å kunne unngå å gjøre den tabben neste gang.*

Det vil ikke være noen automatikk i at kunden selv vil gi sine tilbakemeldinger. Det er gode muligheter for at en fornøyd kunde kommer tilbake ved en senere anledning. En mindre fornøyd kunde kan derimot velge å stenge døra for et byrå de mener har gjort en dårlig jobb, uten at byrået får vite noen grunn til det. Om byrået hadde fått klare tilbakemeldinger her kunne saken kanskje fått et helt annet utfall. Mye verdifull informasjon kan altså gå tapt om ikke byrået selv etterlyser tilbakemeldinger. En prosjektleder i Byrå2 forteller at man gjerne får et nært forhold til kundene ettersom man jobber tett med dem over en viss periode:

*Med de fleste kundene vi jobber med får vi et veldig nært forhold. Da er det naturlig at man er i dialog eller har en sånn tone at man får de tilbakemeldingene en vil ha på godt og vondt.*

Dermed kan dette kanskje fungere som en erstatning for en mer formell forespørsel om tilbakemeldinger fra kundene. Flere av informantene forteller at man får tilbakemeldinger under hele arbeidsprosessen. I Byrå2 bruker man kundene sine som referanser, dermed fungerer dette som en indirekte kvalitetssikring i forhold til kundenes tilfredshet. Dette har fungert over all forventning kan en partner/rådgiver fortelle:

*Ja, vi har faktisk alle kundene våre som referanse. De står som referanser når vi skal jobbe med nye kunder. Jeg trodde ikke noen ringte på slike ting, men det gjør de visst [ler]. Vi sitter i konkurranse nå hvor jeg satte opp alle kundene våre som referanser. Den kunden vi er i konkurranse om å få ringte meg og fortalte at vi hadde sinnssykt bra referanser. Folk skrøt hemningsløst av oss, og det syns jeg er veldig kult. Jeg ble så overrasket, jeg trodde aldri de skulle ringe. Det er slik man bare gjør for å skape trygghet trodde jeg.*

Den tette dialogen med kundene kombinert med at man bruker dem som referanser viser at det finnes rom og rutiner for å få tilbakemeldinger. Om dette er tilstrekkelig i forhold til mer formelle rutiner for tilbakemeldinger vil sannsynligvis variere noe fra byrå til byrå. Her viser svarene at det kan være litt delte meninger om den saken.

En ting som kan være avgjørende for kundenes tilfredshet vil være deres forventninger kombinert med hva byråene faktisk kan tilby. Dette er en sak som kan ha flere sider. Blant annet kan kundene ha for store forventninger eller byrået kan love mer enn hva de er i stand til å levere. En prosjektleder i Byrå2 forteller at en del kunder ikke helt vet hva de kan forvente. Det kan resultere i noe urealistiske forventninger. Hun kan fortelle at det gjerne dreier seg om kunder som er uerfarne med kommunikasjonsbyråers tjenester:

*Det er ikke alltid helt match. De kundene som krever mest eller er mest krevende å jobbe med er de som kan minst, de som ikke helt vet hvordan vi jobber, hva det skal være og hva de betaler for. Det er ikke alltid samsvar der, men det finner man fort ut av.*

En prosjektleder i Byrå1 kan på sin side fortelle at kundene blir flinkere og flinkere. De utfordrer byråene i større grad:

*Men kundene blir flinkere og flinkere. De ligger langt fremme når det gjelder nye markedskanaler, og der har kundene blitt mye mer krevende enn de var før – bare for noen år siden. Det har jo med utdanning og forskning å gjøre. Veldig mange kunder kan ligge langt*

*fremme, og da er det en utfordring at vi møter dem der – at det ikke er noen kanaler vi ikke er oppdatert på.*

Sannsynligvis vil et byrå ha visse begrensninger i forhold til en stor kundemasse med stor kunnskap. Et stort byrå vil potensielt kunne sitte på mer kompetanse for å møte kundenes krav mens små byrå, som de jeg har intervjuet, sannsynligvis vil komme til kort i en del tilfeller. En rådgiver i Byrå1 forteller at det kan variere hvorvidt det er samsvar mellom kundenes forventninger og hva byrået kan tilby. Han presiserer at det er viktig å være klar på hva slags oppgaver man kan og ikke kan utføre:

*Det blir igjen individuelt, og det handler om ikke å overselge. Vi må ikke love noe vi ikke kan holde. Basic kommunikasjon, så da er det jo viktig å trekke inn nettverk der vi ikke kan. Rett og slett si fra om det er noe vi er dårlige på – her bør dere heller gå til dem fremfor til oss.*

Denne respondenten viser til en holdning hvor byrået faktisk går så langt som til å si fra seg kunder som de ikke føler at de har tilstrekkelig kompetanse til å jobbe for. Da henviser man heller kunden til aktører som kan levere det kunden ønsker. Dette tilsier at byrået er villig til å si fra seg inntekt om dette innebærer å utføre oppdrag de ikke mestrer. Dette kan likevel ses på som en investering da byrået kan oppnå tillit og legitimitet ved å handle slik. En prosjektleder i Byrå3 forteller at forholdet mellom kundens forventninger og deres tilbud som regel er ganske godt men at det kan variere noe. Han merker også at kundene er godt oppdatert på ulike kommunikasjonskanaler. Om kunden ønsker tjenester som Byrå3 ikke kan levere benyttes gjerne underleverandører:

*Det er nok ganske godt. Vi har følere på det hele tiden fordi forventningene flyter litt og forandrer seg lite grann. Et nærliggende eksempel de siste årene har vært ”hva kan vi tilby av interaktive medier?”, den typen ting. Vi har ikke noen avdeling for det på huset selv, vi har samarbeid med en håndfull leverandører. Det er et spørsmål om vi skal satse på å utvikle det internt, den kompetansen. Da kan vi lettere se tekniske forhold i ideprosessen tidligere i stedet for å si at vi gjør det sånn, så får vi laget dette hos vedkommende. Kanskje man kunne lekt lettere med en del ideer som for eksempel bruker mye media. Det har kanskje vært det punktet hvor kunder kanskje har trodd at vi ikke hadde det de skulle ønske seg. Så har vi likevel vist at det trenger ikke være sånn når vi bruker en underleverandør som vi har hatt et veldig godt og langt forhold til. Men det er i for seg en litt uavklart ting. Andre ting kan være pr – tjenester, hva forventer kunden at vi har i huset og hva har vi faktisk. Der har vi gjort en nysatsing med å ansette en tidligere journalist som tekstforfatter. Det har vært litt svar på at vi vil tilby dette selv fremfor å måtte videreformidle en sånn tjeneste fordi vi kanskje ikke*

*hadde troverdig tilbud på det selv. Det kan tenkes at det av og til skifter litt det forholdet mellom kundens forventning og hva vi kan tilby.*

Dette byrået har også forsøkt å utvide sin kompetanse ved å ansette en person som skal kunne ta en del av forespørslene som tidligere ble videreformidlet til underleverandører. Her har nok byrået sett at mye inntekter forsvinner ut av deres hender om de ikke er i stand til å løse slike utfordringer selv. Dermed har man sett at en investering i utvidet kompetanse kan bidra til flere inntekter direkte til bedriften. En kompetanseutvidelse ses også på som en kilde til å kunne utvikle mer spennende løsninger internt, hvor man kan leke litt med ideer fremfor å måtte forholde seg til en underleverandør i store deler av prosessen.

En partner/rådgiver i Byrå2 mener at man fra dag en skal gi klart uttrykk for hva kundene kan forvente seg så de ikke blir skuffet senere. Da ønsker man heller å sette lista litt lavere så man heller kan gi kunden en positiv overraskelse:

*Det må du sette med en gang, og det gjør vi. Noe av det viktigste en rådgiver gjør i starten av et samarbeid er å sette riktige forventninger i forhold til hva vi kan forvente av dem og hva de kan forvente av oss. Også i brifer setter vi kommunikasjonsmål, vi setter forventninger til hva vi skal klare å oppnå. Det verste du kan gjøre er å bomme på forventninger. Du prøver alltid å sette de litt lavere så du kan overraske positivt.*

Her legges det også vekt på at kommunikasjonsbyrået stiller visse krav til sine kunder for at samarbeidet skal kunne fungere optimalt. Det kan nok være et godt poeng da man kan anta at jo mer aktiv kunden selv er i prosessen, jo større er sjansene for et fruktbart samarbeid for både kunde og byrå. En leder/rådgiver i Byrå1 har en offensiv innstilling til forventningsgapet. Han tror at byrået ofte kommer opp med løsninger som overgår kundenes forventninger:

*Jeg tror at vår første vurdering og forslag til løsninger ofte er annerledes enn hva kunden umiddelbart forventer. Forhåpentlig vis er det noe mer eller noe bedre enn hva kunden forventer. Det tror jeg ikke skjer hver gang, men det er ingen suksess for oss hvis vi alltid møter kundens forventning. Det er en suksess for oss hvis vi leverer mer.*

For å oppnå de rette løsningene som kan tilfredsstille kundenes ønsker pekes det også på at det er viktig å komme opp med riktig løsning til riktig problemstilling til riktig tid. Det tilsier at byråene må ha solid klientkunnskap om de skal klare å levere slike løsninger. Hva slags kunnskap byråene bygger sine løsninger på vil jeg se nærmere på i neste kapittel som tar for seg selve arbeidsprosessen.

## 5.6 Arbeidsprosessen

Før byråene kan sette i gang selve arbeidet med å utvikle løsninger for sine kunder må de ha en viss kunnskap om dem. I denne delen av oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hva slags kunnskap man legger til grunn for løsningene som utvikles. Jeg innledet med rett og slett å spørre om hva slags kunnskap respondentene og deres byrå hadde om kundene:

*Det varierer jo litt, men da blir kundemøter og research viktig. Men det er jo gjerne slik at du lærer mye om de merkeligste ting, nå driver jeg for eksempel og setter meg inn i noen ingeniørgreier på havets bunn. Jeg har jo ikke peiling på dette, og kommer aldri til å bli involvert. Prosessene og kommunikasjonen er ofte den samme, men du blir litt generalist på innhold etter hvert (Rådgiver Byrå1).*

Som det har blitt nevnt tidligere så lærer mange av de ansatte mye underveis i sitt arbeid. Det drives research på materiell man antakeligvis aldri vil få bruk for senere, men om kunden skal tas alvorlig ses dette som nødvendig. Selv om byråene skal være eksperter på kommunikasjonsstrategier ser de seg nødt til å sette seg tilstrekkelig inn i hva kunden driver med da dette ses som viktig i forhold til hvordan man skal kommunisere. Hvor mye informasjon som samles inn i forhold til det enkelte prosjekt kan variere. Innsamlingen kan foregå både i forkant og underveis i arbeidsprosessen:

*Det er jo et visst volum av research man skal gjøre og ha på plass. Altså er datainnsamlingsdelen viktig både i forkant av salgsprosessen og i prosjektet. Det der er et kvalitativt spørsmål, det er ikke lett å si og måle det, men jeg tro de fleste rådgiverne vil kunne si "ja nå føler jeg at jeg har et bilde som er tilstrekkelig for å løse denne oppgaven", eller "nei, nå må jeg bruke mer tid på å lese meg opp kanskje jeg må treffe kunden en gang til for her er det en del som er uavklart eller som jeg ikke skjønner (Leder/rådgiver Byrå1).*

Byråene forsøker gjerne å gå litt i dybden for å få en forståelse av hvilken kultur de representerer. En partner/rådgiver i Byrå2 forteller om hvordan han også studerer kundens omgivelser og marked:

*Vi er veldig opptatt av å lære, for å si det sånn, mye om kundene våre og forskjellige ting. For prosjektledere og meg så er det viktig å forstå hele internkulturen deres. Jeg bruker masse tid på å forstå markedet fordi jeg leter etter muligheter i det markedet. Det skjer egentlig hver dag. Om jeg kommer over ting som virker spennende, så sender jeg en mail til kunden om dette. Dette er også en veldig bra ting ved samarbeidet.*

Ved en slik offensiv holdning prøver byrået å være i forkant av kundens ønsker. Om byrået har en inngående forståelse av det marked kunden operer i vil løsningene bedre kunne tilpasses den konkrete kunde. samtidig viser byrået en tydelig interesse for kunden, noe som

kan bidra til økt tillit fra kunden. Fremfor å være passive og vente på oppdrag fra kunden kan byrået potensielt selv skape seg nye oppdrag å lete etter slike muligheter i kundens marked.

Flere av respondentene forteller at mye av kunnskapen avhenger av hvor lenge de har kjent kunden og hvor tett de jobber sammen:

*Vi har jo mye kunnskap alt ettersom hvor lenge kunden har vært, vi blir jo veldig godt kjent etter hvert. Enkelte er med på styremøter og kommer helt inn på kunden. Det er jo det beste av alt, de kundene som en er så tett på. Men igjen kommer det an på størrelsen på kunden og. Men jo mer kunden deler med oss, så vil jeg påstå at de vil få bedre løsninger fra oss og vi vil kunne gi dem mye bedre rådgivning (Kreativ Byrå1).*

Nok en gang trekkes nytten av nær relasjon til kunden frem som fordelaktig. Det blir nevnt at byrået noen ganger kommer så tett inn på kundene at de deltar på styremøter og lignende. Det kan på den ene siden være positivt ved at byrået da får grundig innsikt i hva som driver deres kunder fra innsiden, noe som kan bidra til viktig kunnskap om kunden. Jeg vil anta at byråene i hovedsak har en observatørrolle i slike møter, og om de skal delta aktivt vil jeg anta at det er i forbindelse med kundens kommunikasjonsstrategier. Denne respondenten kaster også ballen over til kunden ved å legge vekt på at kunden må være åpne på å dele mest mulig med byrået for at løsningene skal bli så gode som mulig. Det bør dermed være en viktig oppgave for byrået å oppfordre kunden til å være tydelig og klar på hva kunden ønsker seg av samarbeidet. En prosjektleder i Byrå2 forteller at det varierer litt i mellom de forskjellige rollene i byrået i forhold til når de får kunnskap om kunden, hvor mye de får vite og hvor de får kunnskapen fra:

*Konsulenten har jo mye kunnskap, det er de jo nødt til å ha. Allerede fra første telefon har de satt seg godt inn i hva kunden driver med, og det får de jo underveis. Det er jo viktig at vi også setter oss inn i kunden, men det tar litt lengre tid. De kreative og prosjektleder kommer på banen når kunden først er inne og det er en reell jobb som skal gjøres. Da skulle man ønske, i hvert fall for prosjektleder som jeg er, at man hadde mer tid til å sette seg inn i kunden. Men det er ikke alltid så mye tid til det, man kommer på en måte inn i det likevel da fordi man jobber så tett med ting. De kreative må sette seg mer inn i kunden, men de får gjerne en brif fra rådgiver eller konsulent da. Når de skal lage ideer og sånn så er det viktig at de vet mest mulig om kunden da. Men der kunne man sikkert blitt bedre.*

Selv om byråene gjør en ganske stor innsats for å tilegne seg kunnskap om sine kunder er det nok en gang tidspress som trekkes frem som en årsak til at det ikke alltid blir så bra som man skulle ønske. Også i denne sammenheng kan det se ut som det er snakk om et kapasitetsproblem. Ut fra svarene jeg har fått kan dette bero på tidspress i forhold til at det kommer nye oppdrag hele tiden, og da skal gjerne prosjektene gjennomføres innen et bestemt tidsrom. Jeg får nok en gang inntrykk av at dette er en hektisk bransje. I hovedsak stammer kunnskapen fra møter med kundene samt research:

*Det kan være alt fra avisartikler til internett, nyhetsartikler, nettsider. Det er research, stort sett elektronisk (Prosjektleder Byrå2).*

Kunnskapen som byråene får ved hjelp av research stammer altså i hovedsak fra lett tilgjengelige kilder. Dette er nok også som forventet tatt i betraktning av de ofte hektiske forholdene det opereres under. Sannsynligvis vil byråene kunne fange opp det viktigste stoffet om deres kunder, men de har sannsynligvis ikke kapasitet til å gå i dybden på forskningsnivå. Det er kanskje også mer enn hva man kan forvente. Deres ekspertområde skal være kommunikasjon og kreativitet. At byråene skal ha dyp forskningsbasert kunnskap om kundene vil være i overkant kravstort. Likevel er klientkunnskapen viktig som et bakteppe for hvordan man skal utvikle kommunikasjonsløsninger. En partner/rådgiver i Byrå2 forteller at foruten den informasjonen man får direkte fra kunden er det vel så viktig å sette seg inn i kundens marked og deres forbrukere:

*Mye via dem. Følge med i nyheter. Følge med i markedsutvikling, studere konkurrenter – det gjør vi mye. Også gjør vi mye innsikt på forbrukere. Vi har en egen konkurrentmodell og vi har en egen målgruppemodell som vi har utviklet selv. Disse bruker vi ganske flittig egentlig, og de skal oppdateres og holdes ved like. Vi prøver å kjøre målinger hvert år.*

Når jeg spør hvor viktig kunnskapen om kundene er for selve arbeidsprosessen får jeg noe varierte svar. Samtlige informanter hevder at denne kunnskapen er viktig i større eller mindre grad. Fra en partner/rådgiver i Byrå2 får jeg høre noen konkrete eksempler på hvordan de har hatt suksess med ulike kampanjer basert på kunnskap om sine kunder:

*Den er essensiell fordi ting forandrer seg mye raskere enn hva man skulle tro. Jeg merket for eksempel med Mobilleverandør så lærte vi oss hvorfor folk ikke fikk noe nært forhold til denne leverandøren. Det var på grunn av to konkurrenter som har vært skandinaviske så lenge. Det er veldig mye du kan gjette deg til, men det er greit å vite det. Jeg søker etter triggere som kan utløse eller forandre holdninger eller skape salg da. Det vi fant der var at folk ikke*



*opplevde noe nærhet til Mobilleverandør. Da tenkte vi at vi måtte ta dette på alvor og laget en kampanje med norsk musikk og norske designere som tolket disse låtene. De hadde aldri hatt så bra målinger på annonsene sine og det var på ren innsikt. Et annet eksempel er Rusavvenningsinstitusjon hvor vi fikk til en økning på 400 % i kampanjeperioden i forhold til hva de hadde hatt året før. Jeg var ute og intervjuet folk med rusproblemer flere steder i Norge og fant ut at målgruppen de har hatt hele tiden var feil. De snakket med de som drakk og påstod de ikke var syke for å si det sånn da, og snudde det til å heller snakke med arbeidskolleger og familie. Det er de som må ta kontakt og høre hva som kan gjøres. Uten den innsikten der så hadde ikke den kampanjen slått til i det hele tatt.*

Disse eksemplene viser hvordan inngående kunnskap om kundene kan bære frukter. Byrået gikk inn og analyserte kundenes situasjon og marked. I tillegg ble det foretatt intervjuer med ulike interessenter. På bakgrunn av denne kunnskapen klarte byrået å løfte sine kunder til nye nivåer som de ikke hadde vært i nærheten av tidligere. Det viser seg at det er en viss variasjon i forhold til hvem som har mest kunnskap om kundene og hvordan man tilegner seg denne kunnskapen. En prosjektleder i Byrå3 forteller hvilken betydning klientkunnskapen har og hvordan ulike ansatte jobber med å skaffe seg innsikt:

*Jeg vil si den er veldig viktig. Hvis man opplever at det mangler kunnskap hos en designer eller noe annet så ville man jo risikere at man gjør ting som ligger for nær kundens konkurrenter, gjør ting som er helt ute i forhold til en forståelse av markedet eller situasjonen for kunden. Og her kan man også komme inn litt på dette med kultur. Ofte vil konsulentene sitte på denne kunnskapen. Konsulentene som er ute som selger vet ganske mye om markedet og kunden, designeren som skal løse det vet kanskje ikke så mye. Da er det viktig at disse respekterer hverandre og hva den andre står for. Tekstforfatterne er vanligvis veldig flinke til å orientere seg på egenhånd, så de setter seg jo inn i ting.*

Det vises her til flere grunner for at klientkunnskapen ses på som viktig. Om byrået ikke tilegner seg denne kunnskapen pekes det til at de ikke vil være i stand til å forstå kundens marked. Man ønsker også å være i stand til å utvikle løsninger som vil fremstå som unike for deres kunder, dermed setter man seg inn i hva kundens konkurrenter driver med for at man ikke skal legge opp til løsninger som ligger for nær opp til konkurrentenes profiler. Det viser seg at de ulike ansatte har ulike tilnærminger til hvordan de får kunnskap om kundene. Noen trenger mer kunnskap enn andre. Det vil si at noen er i direkte kontakt med kunden fortløpende mens andre får videreformidlet informasjon via andre i byrået. Ulike roller trenger noe forskjellig kunnskap avhengig av hva slags oppgaver de skal utføre. En Mac –

operatør i Byrå2 forteller at hun strengt tatt ikke trenger så mye kunnskap om kunden. Det hun trenger å vite får hun høre fra andre i byrået:

*Det er egentlig ikke så viktig, men jeg liker å vite litt så jeg ikke bare sitter der og for eksempel holder på med grønnsaker, så er det kanskje bildeler det skal jobbes med. Den kunnskapen er det gjerne leddet før meg som har tatt til seg. Hvis et er en AD for eksempel som har jobbet ut en annonse så er det bare ferdiggjøring som gjenstår når det kommer til meg.*

Dette gir meg nok en gang inntrykk av at folk i produksjon ikke er like involvert i alt av byråets arbeid. Når Mac – operatøren sier at klientkunnskap er ikke er så viktig for henne så er det fordi hun får konkrete oppgaver som skal utføres. Disse oppgavene blir som regel fordelt av andre i byrået som har sterkere kunnskap om kundene.

### 5.6.1 Løsningsgrunnlag

Hovedgrunnlaget for løsningene som tilbys baseres på klientkunnskapen. Som eksperter på sitt område har jeg en antakelse om at det må ligge mer i bunn. Jeg lurte på om det finnes linker til teorier, erfaring og motefenomener. En prosjektleder i Byrå2 forteller at det er flere momenter som spiller in:

*Det er veldig forskjell, for det kan være ønsker fra kunden at de vil sånn og sånn, men det kan og være sånn at vi ser ut fra prosessen at det ikke er riktig - vi må foreslå noe annet for dem. Da har vi dykket inn og sett på hvor er de og hvor vil de, og kanskje det de sier selv ikke henger helt sammen med det som er riktig. Det gjelder å finne ut hva de sier og hva markedet sier – det med kanalvalg hvis de vil ut og melde noe. (...) Budsjetter styrer også mye. Hvis de er åpne om sine budsjetter og for eksempel sier vi har 100.000 så er det mye lettere å hjelpe dem riktig og bruke de pengene riktig.*

Jeg ber henne utdype hva slags grunnlag man baserer seg på når hun sier at kunden tenker feil:

*Da kan vi ofte vise eksempler på sånn og sånn, og andre erfaringer fra andre og den slags.*

Utover kunnskap om kunden og dennes marked er det to hovedmomenter som trekkes frem. Det første er økonomi eller budsjetter. På den ene siden kan dette slå ut i forhold til hvor grundig byrået jobber med kunden. Ressursene som settes inn vil nok kunne reflekteres i hvor mye kunden har råd til å betale for byråets tjenester. En annen side ved dette er hva slags tiltak som skal settes inn. Her kan det variere fra annonser i lokalavis til tyngre

bedriftsprofileringer i flere medier. Det tilsier at budsjettene vil avspeiles i prosjektenes størrelse og omfang. Videre blir det nevnt hvordan byrået veileder sine kunder. Det snakkes om at kunden kan tenke "feil". Når byrået kommer med slike påstander vises det til tidligere erfaringer. Da er det snakk om både egne erfaringer og andres erfaringer i samme eller lignende bransjer. Dette vil i så fall være på linje med en diagnose som kan kobles til Røviks doktormodell. Som grunnlag for arbeidsprosessen får jeg vite at byråene gjerne har en plattform eller en eller annen form for prosess de bygger på:

*Stort sett så ligger det en eller annen form for ideprosess i bunnen, en kreativ prosess hvor det kanskje utvikles en form for konsept. Enten overordnet for kommunikasjon fra kunden eller på det enkelte prosjektet. Dette blir skissemessig presentert for kunden for å finne ut om dette er en vei å gå. Det kan være en håndfull skisser i ulike retninger, og etter det så vil en mer konkretisere ut i fra innspill fra kunden. Kunden kan jo ha veldig konkrete krav til tekniske format. Noen ganger så kan det være en bestilling som går på bestemte mediekanaler, andre ganger så er det en del av vår løsning – at vi foreslår medievalg også for eksempel (Prosjektleder Byrå3).*

På grunnlag av en ideprosess utvikles løsningsforslag som forespeiles kunden. På bakgrunn av innspill fra kunden drives denne prosessen videre med stadig kommunikasjon og avsjekk mellom byrå og kunde. En leder/rådgiver i Byrå1 forteller at mye av grunnlaget for deres løsninger baserer seg på akademiske og forskningsbaserte løsninger i forhold til strategi og kommunikasjon:

*Da er vi litt over på metode. For å ta et typisk produkt ut fra PR da så kan det være å utvikle en strategi. En strategi skal jo si noe kvalitativt om kunden kan nå noen mål, og den har en ganske klassisk akademisk oppbygging egentlig. Vi starter med å bli enige om en problemstilling eller oppgave om du vil. Så gjør vi research – datainnsamling. Så drøfter vi og analyserer – der bruker vi gjerne scenariometodikk, vi bruker ofte SWOT – metodikk, og vi går inn og drøfter muligheter og trusler ved ulike handlingsalternativer. Så kommer vi med anbefalinger og vurderinger og gjerne tilløp til en konklusjon på det. Den akademiske øvelsen stopper ofte der. Vi fortsetter jo derfra og gir dette konkret og operativt innhold og kommer med forslag til tiltak og aksjoner for å nå kommunikasjonsmål.*

Jeg følger opp med å spørre om hvordan erfaring og motefenomener kan spille inn i forhold til det mer forskningsbaserte grunnlaget:

*Alt det vil jo være en del av researchen også det, og ikke minst en del av drøftelsen – det kreative arbeidet hvor en går inn og ser ren scenariotenkning blant annet. Så vår horisont er jo ikke begrenset til hva vi finner på den kunden alene. Det vil jo være vel så viktig å finne hva tilsvarende aktører i andre markeder eller andre land gjør med den typen problemstillinger. Det er jo litt av det vi skal kunne levere – nemlig å bringe nye perspektiver inn i en case.*

Denne respondenten forteller at løsningsgrunnlaget har flere ben å stå på. Utgangspunktet er forskningsbasert, men underveis trekkes erfaringer inn fra både kunden selv, andre interessenter og aktuelle markeder. Der vil man også kunne fange opp ulike motestandarder som kan være relevante i forhold til løsningsforslagene. I Byrå2 tar man blant annet i bruk psykologi som grunnlag for de løsninger som utvikles:

*Så har du mange regler som skal følges. For eksempel psykologi, hvordan du vet at folk som er i godt humør har lettere for å lære. Du vet at når det er emosjonelt så husker folk det lengre. I og med at hjernen husker bilder, om du klarer å knytte det til bilder folk har fra før så er det mye lettere å fase budskapet inn da. Kontra å lære folk noe nytt. Det er mye lettere med ting de har et forhold til fra før av og kan sette i sammenheng. Så du har mange sånne ting som du bruker og det blir alltid definert i brifen (Partner/rådgiver Byrå2).*

Jeg ønsker å få utdypet grunnlag for kunnskapen og samme person fortsetter:

*Mye erfaring, forskning har sinnssykt mye å si. Mye forbrukeratferd, spesielt hvis du ser på store utfordringer, før var dette gjerne internett. Reklamebransjen sa jo at internett ikke var kommet for å bli, så de har stort sett gjort mange feil opp gjennom historien. Nå har vi masse utfordringer med sosiale medier og communities. Folk bruker ekstremt mye tid på dem, men de mediene er lite tilpasset kommersiell bruk.(...) Uten forskning og forståelse for hvordan slike medier utvikler seg og hvordan vi kan være med der så ville ikke vi få det til å funke.*

Også her trekkes forskning og erfaring frem som hovedgrunnlag for arbeidet som utføres. Likevel vil nok mye av denne kunnskapen basere seg vel så mye på motefenomener. For eksempel kan man si at man har forsket på forbrukeratferd, men denne atferden har gjerne rot i motefenomener. Dermed får man likevel innslag av motefenomener i kunnskapsgrunnlaget. Dette kan sies om mye av forskning og erfaring som vil være relevant for kommunikasjonsbransjen. Informanten viser for eksempel hvor mye de baserer seg på psykologi som kan sies å være en vitenskap basert på erfaring og forskning. Forskningsmateriellet baserer seg likevel vel så mye på følelser som det rasjonelle. Det vil også være i tråd med teori om kommunikasjon som også baserer mye av sin teori på følelser.

Dermed vil motefenomener være et viktig grunnlag for hvordan kommunikasjonsbyråene utvikler løsninger for sine kunder i kombinasjon med forskning og teori.

Løsningene som utvikles er stort sett svært individuelle og tilpasset den enkelte kunde. Jeg får vite at det opereres med svært lite standardløsninger. Det vil i så fall mer basere seg på grunnleggende arbeidsmetoder samt maler for trykksaker og lignende:

*Kreativt tror jeg ikke du kan snakke så mye om standarder, det er klart du har noen sånne mer eller mindre konvensjoner for hvordan ting skal gjøres og hvordan ting ikke skal gjøres. Ofte består kreative oppgaver i å løse ting innenfor de rammene og andre ganger kan det bestå i å stille spørsmål ved de rammene. Så er det en håndverksmessig side ved dette hvor det er mye standarder. Det er klart at om du skal lage et brevark så er det et A4 – format, skal du lage en brosjyre så er det kanskje ikke selvsagt at det er A4 – format.*

Ettersom kommunikasjonsbyråene er kreative organisasjoner får jeg bekreftet en forventning om at man ikke baserer seg på standardløsninger. Ettersom byråenes kunder får løsninger som gjerne ses og bedømmes av publikum vil det være viktig for byråene å tilby fortrinnsvis unike løsninger. Dette har respondentene understreket i flere sammenhenger ved å fortelle om hvordan de også undersøker kundenes konkurrenter for å unngå at deres kunder skal ligne for mye på dem. Alle byråene jeg har intervjuet viser frem hvilke kunder de har og løsningene som er utviklet for dem på deres hjemmesider. Dermed vil det være lett for en hver å sjekke hva slags løsninger det enkelte byrå har utviklet. Om det hadde vært mye standardløsninger ville nok det ha gitt et dårlig inntrykk av byrået. Løsningene som byråene har utviklet brukes nærmest som utstikkingsdukker i et utstillingsvindu når byråene poster disse på sine hjemmesider. Et utstillingsvindu hvor alle dukkene har samme utseende og klær kan virke mindre forlokkende på potensielle nye kunder. Særlig om disse aldri skiftes ut heller, om en skal dra den metaforen videre. En prosjektleder i Byrå2 gir et av få eksempler hvor standardløsninger kan benyttes til en viss grad:

*Det eneste vi har av standardløsninger er når vi for eksempel har utviklet en annonsekampanje til en potensiell kunde hvor vi har tatt kontakt. Ta arbeidsklær for eksempel. Da tar vi kontakt med den kunden vi har mest lyst til å jobbe med, men så passer kanskje ikke det for dem. Da er det bare å bytte merkenavnet og kanskje presentere dette for neste da. Men vi kan jo ikke jobbe med noe mer standard enn det, for vi jobber jo ikke med noen standardting.*

Hun forteller med dette at en viktig grunn til at det utvikles lite standardløsninger rett og slett er fordi byråene ikke jobber med standardting. En rådgiver i Byrå1 mener likevel at det finnes en del standardløsninger i bunn av oppgaveløsningen. Han bruker merkevarehjulet som et eksempel:

*Merkevarehjulet er et klassisk internasjonalt bransjeverktøy. Dette er sikkert ting man jobber med rundt i verden i vår bransje. Det er jo måten en løser det på som er utfordringen.*

Er man kritisk kan man kanskje si at slikt arbeid baserer seg på standardløsninger. På den andre siden kan det sies at dette bare er bruk av et standardverktøy. Dermed er det ikke verktøyet i seg selv som setter en standard, men hvordan man bruker dette verktøyet.

Det er som regel slik at det forekommer flere løsningsforslag. Dette snevres gjerne inn til et endelig forslag i løpet av arbeidsprosessen:

*Tidlig i en slik prosess vil vi diskutere det vi kaller strategiske grep, altså litt overordnede valg og der vil det ofte krystallisere seg to, tre, fire valg. Så vil man drøfte på bakgrunn av dem og preferere underveis (Leder/rådgiver Byrå1).*

Ved å jobbe slik vil byråene kunne veie ulike løsninger opp mot hverandre og ha et bedre grunnlag til å komme frem til best mulige løsninger. Det er gjerne slik at byrået har sine foretrukne løsningsforslag, men kunden blir også trukket inn så denne kan komme med sine vurderinger:

*Avhengig av kunden er det viktig å vise at vi kan tenke forskjellig, men at det er en løsning vi har veldig tro på. Men så har kunden mulighet til å velge (Prosjektleder Byrå1).*

Slik sett kan byrået, ved å vise flere løsningsforslag, gi inntrykk av en grundighet hvor man jobber med flere forskjellige løsninger. Det kan gjerne resultere i større tillit fra kunden som får det inntrykk at byrået har sjekket flere alternative løsninger for å komme frem til best mulig løsning. Dermed vil også byrået, som ekspert, kunne fremstå med større troverdighet når de viser hvilke løsninger de har mest tro på. Når kunden får mulighet til å velge vil kunden føle at den blir tatt på alvor av byrået. Dette vil jo på andre siden kunne ses en selvfølge da kunden må få vite hva slags produkt de betaler for. Informantene legger likevel stor vekt på å få frem dette poenget i flere sammenhenger. En partner/rådgiver i Byrå2 mener at det å utvikle flere løsninger vil være en viktig del av den kreative prosessen:

*Ut i fra en brif så har vi forskjellige faser. Først har vi fasen som heter fyll veggen hvor vi ønsker at de kreative skal jobbe ut så mange forskjellige spennende retninger de kan komme på. De er mye mer abstrakte da. Så går rådgiveren inn, også diskuterer vi sammen hvilke retninger vi har mest tro på i forhold til brifen. Da sitter du gjerne igjen med to – tre retninger som kan jobbes ut. Noen ganger er det slik at du sier at dette er den riktige for kunden, vi presenterer bare den. Du er helt soleklar og der har du noe fint. Ellers kan du presentere flere om du er i tvil eller om du syns mange av dem virker spennende, så diskuterer du de med kunden.*

Her ser vi også at kunden kan trekkes inn som en slags rådgiver i forhold til hvilke løsninger som er de beste. Om byrået går for en bestemt løsning som de har veldig stor tro på, vil man like fullt ha en tilbakemelding på denne fra kunden.

### 5.6.2 Evaluering

Jeg har hele veien fått inntrykk av at dette er en bransje hvor ting går fort, dermed ønsker jeg å få vite om man i det hele tatt får tatt seg tid til å se seg tilbake. Det vil si, hvor mye vekt legges på evaluering? For et kommunikasjonsbyrå bør det på den ene siden være interessant hvordan et prosjekt har slått an for kunden. På den andre siden bør det også finnes rom for å evaluere hvordan byrået selv har gjennomført arbeidet med prosjektet. Poenget med en evaluering er at man skal analysere sterke og svake sider ved arbeid som er utført, for så å ta denne lærdommen med videre når man går i gang med nye prosjekter. Det viser seg at dette er et område hvor byråene har mye å gå på:

*Dessverre så har vi ikke noen god formell modell for det. Jeg kunne godt tenke meg at vi gjorde det. Det er klart, fra tid til annen gjennomføres det evalueringer som går på respons. I noen tilfeller er det lett å måle respons, vi har noen kunder hvor det er veldig lett å se effekten, hvor mange bestillinger fikk man på denne bestillingskoden eller rabattkupongen. Vi har også målinger som for eksempel aviser, det gjøres annonsetester. Det er jo veldig interessant om en kan få det til men vi har ikke noe apparat til å gjennomføre det selv. Det er sånt som avisen vil gjøre i samarbeid med oss. Da vil vi ofte ha hatt et møte mellom kunden og oss samt avisens representant der vi går gjennom disse tingene. Det vil jo legge føringer for neste kampanje for eksempel. På enkelte prosjekter tilbyr vi en form for responsvurdering, for eksempel på ting som går ut i postkasser, da kan man sjekke om folk fikk med seg dette.*

*Den vil fortelle om på hvilken måte den stakk seg ut. Ellers er evalueringen veldig uformell, det går mer på kundens konkrete tilbakemeldinger (Prosjektleder Byrå3).*

Mye av arbeidet som utføres for kundene vil være vanskelig å måle kvantitativt.

Respondenten forteller om ulike responsmålinger som kan gjennomføres til en viss grad.

Omdømme vil derimot være vanskelig å måle. Mulige indikatorer kan være Fombrun og Van Riels (2004) fem sentrale dimensjoner for omdømme; synlighet, distinkthet, autentisitet, konsistens og transparens. Disse indikatorene er abstrakte og vil kreve ganske inngående analyser om man skal kunne få ut fornuftige data. Det spørres om man skal kunne forvente at kommunikasjonsbyråene skal ha kapasitet til å foreta såpass grundig arbeid. Det finnes en del omdømmebarometre som utvikles av ulike selskaper, men disse konsentrerer seg i hovedsak om relativt store aktører. Dermed vil nok mange av byråenes kunder falle utenom slike statistikker. Dermed blir mye av evalueringen basert på kundenes egne tilbakemeldinger. Dermed kunne det kanskje vært lagt opp til mer faste rutiner for å fange opp tilbakemeldinger fra kundene. Jeg får også vite at evaluering av egen innsats i prosessen ikke har så veldig høy prioritet i dette byrået:

*Teknisk sett, sånn trykkteknisk så er vi jo veldig kritiske til våre underleverandører. En ting som kan være verd å nevne er intern evaluering av hvor vellykket var dette, hvordan gjennomførte vi dette, hvor mye tid brukte vi til å få det ut til budsjettet, det er jo interessant for eksempel. Men det er igjen ganske uformelt akkurat det. Å skulle gjøre en slik sak internt er ofte ikke spesielt hyggelig heller, det er et avsluttet prosjekt, ferdig med det, vi går videre med noe annet i stedet for å starte med en hel haug med evaluering. Det er ikke noe en orker å bruke verken tid eller støy på (Prosjektleder Byrå3).*

Respondenten bruker ord som ikke spesielt hyggelig og støy når det snakkes om evaluering på arbeidet som er utført. Noe som tyder på at evaluering ikke står spesielt høyt i kurs i dette byrået. En rådgiver i Byrå1 kan fortelle at de har forbedringspotensial når det gjelder evaluering:

*Jeg tenker at det er tre områder som er klassiske svakhetspunkter. Det er research, evaluering og profesjonelt styre. Jeg tror det er mange som undervurderer hvor viktige disse tingene er. (...)Vi kunne nok blitt mye bedre på evalueringsbiten.*

Dette får jeg ytterligere presisert fra en prosjektleder i samme byrå. Hun kan fortelle at det foretas evalueringer, men rutinene kunne vært bedre syns hun:



*Det er ikke så veldig godt system på det, det er noe vi jobber med. Alltid så har jo konsulentene en prat med kunden i ettertid, men det er ikke så veldig gode systemer på det, så det jobber vi med.*

Respondenten mener at de ikke er så gode på evaluering som de burde, men hun mener at de jobber med å bli bedre på dette. Jeg følger opp med å spørre om ikke dette har med læreprosesser å gjøre, og om hun tror at de har mer å gå på:

*Ja veldig, og det har litt med interne systemer her å gjøre. Man ser kanskje ikke så godt ut fra et prosjekt hvor en har lykket. Når vi er såpass få så vet vi jo om det, men det bør bli bedre rutiner. (...)Men det blir ikke prioritert fordi det hele tiden er nye ting og det er tempo. Det er jo klart at vi lever jo av timene, og når det blir mange timer som vi ikke kan bli betalt for – alle må jo prøve å få betalt så en kan overleve. Det er alltid et dilemma faktisk, så vi burde egentlig hatt noen enkle systemer som gjør at en ikke bruker så mye tid på det*

Respondenten peker på det som er nevnt mange ganger tidligere, kapasitet og tidspress. Hun forteller også at tid som eventuelt blir brukt på evaluering ikke gir inntekt, mens man får betalt for den tiden man jobber for en kunde. Et slikt syn tilsier at man ikke ser på evaluering som en investering som kan gi bedre inntekt i det lange løp. På den andre siden etterspør hun også enkle systemer som kanskje kan tas i bruk. Om man har noen enkle evalueringssystemer som ikke er så veldig ressurs- og tidkrevende kan det kanskje være lettere å få innført slike rutiner. Jeg spør henne om ikke evaluering kan ses på som en investering hvor man kan lære av hva som er gjort feil og riktig i forhold til fremtidige prosjekter:

*Ja veldig, jeg er helt enig med deg. Vi har prøvd noen ganger, vi samler teamet med en gang og går gjennom, men så er vi ikke så flinke igjen til å lage den rapporten. Hele tiden når vi har sånn et møte så bør vi jo skrive en sånn rapport hvor vi da kan ta opp dette senere. Alle disse tingene er litt sånn typisk at de går i ett, det er litt typisk for denne bransjen, det skjer så mye hele tiden. Og mange av de typene liker ikke det analytiske. Det er jo forskjell på folk. Noen jobber veldig godt under press mens andre ikke gjør det. Det er veldig typisk for kommunikasjonsbransjen at de jobber best under press. Når det er mye å gjøre så blomstrer en mens hvis det er mindre så – ”åååååååååååå” – så får de ikke gjort en ting. Slike prosesser som du nevner, om det ikke er et enkelt system på dem, så er det lett og bare å haste videre.*

Respondenten forteller at dette er en bransje hvor action i stor grad dominerer over det mer analytiske. Også dette byrået får noen tilbakemeldinger fra kunden og dette tas til

etterretning. Byrået ønsker å gi kundene et inntrykk av at de er kritiske på arbeidet de utfører for sine kunder. I tillegg prøver man å gjøre noen effektmålinger i forkant og etterkant av en kampanje eller et prosjekt der det er mulig. I Byrå2 får jeg høre mye av det samme. Man kunne blitt bedre på evaluering, men tiden strekker ikke til. Informanten mener likevel at de er i ferd med å bli bedre på dette, og at de er på riktig vei:

*Der skulle vi nok hatt mer tid kanskje, tid til å evaluere hvert enkelt prosjekt. Men det gjør vi kanskje ikke godt nok per i dag da, det har vi ikke tid til [ler]. Jeg skulle ønske det, men vi rekker knapt å få ned noen marginaler av det vi gjør, vi er for dårlige der. Jeg tenker litt sånn at det byrået vi er i dag blir jo bare bedre og bedre på ting. Jeg tror kanskje at om du hadde spurt meg om ett år så ville svaret vært et annet.*

Respondenten forteller videre at hun føler at de jobber mye bedre i dag enn før, og at de stadig blir bedre. Dermed har hun en antakelse om at evalueringer vil bli lettere å gjennomføre etter som det blir mindre og mindre å sette fingeren på. Om de ikke har formelle evalueringer, så lærer de mye av erfaring og dette brukes gjerne aktivt. Man henter lærdom fra tidligere arbeid og kan ofte bringe det inn i nye prosjekter:

*Da er vi jo litt tilbake til det med erfaring og den tas jo i bruk. Det er veldig ofte at vi kan diskutere tidligere kampanjer i forhold til nye. Vi bruker hele tiden den erfaringen vi har. Vi kan ha kommet langt i planleggingen av en kampanje som det ikke ble noe av, det gir masse erfaring og vi jobber masse med det. Erfaringene bruker vi masse, jeg personlig gjør det hver dag (Prosjektleder Byrå2).*

Det er likevel ikke slik at evaluering ikke forekommer i Byrå2:

*Det er veldig viktig for oss å ha evaluering i etterkant fordi det blir vi bedre på, og det gjør også prosessene bedre. Det er noe som en alltid sier, som det er veldig vanskelig å gjøre og prioritere. Det er veldig lett å bare flytte videre til neste prosjekt, og det er noe kunden også veldig ofte gjør – ”ja, ja, skal vi ikke bare drite i....” Men å kjøre evalueringer er faktisk veldig viktig. Og til syvende og sist når året ditt er ferdig, når du har jobbet i ett år, hva er det du har igjen da? Du har rapportene eller evalueringene, det er det du sitter igjen med. (...)Vi tar de opp igjen neste år. Hvilke erfaringer har vi gjort oss, hva funka og hva funka ikke og hvordan skal vi gjøre det bedre? Så prøver vi da å løse de hvor det ikke har gått så godt som det skal (Partner/Byrå2).*

Denne informanten forteller at evaluering tas veldig alvorlig i deres byrå. Han nevner at det er ganske faste rutiner på dette mens en prosjektleder i samme byrå som mener at de kan

bli bedre på dette. Det kan likevel virke som dette er det byrået som ligger lengst fremme i å prioritere evaluering av de tre byråene jeg har intervjuet. Jeg får i andre sammenhenger også vite at dette byrået har evaluering i forhold til de enkelte ansatte og hvordan de føler at de vokser i jobben. Dette kobles gjerne til byråets sterke fokus på engasjement i arbeidet som utføres.

## 5.7 Etiske dilemmaer

I løpet av intervjuene har det dukket opp noen punkter hvor respondentene har nevnt etiske dilemmaer byråene kan havne i. Selv om det ikke forekommer ofte er det ikke tvil om at det kan oppstå. Det har allerede blitt nevnt sammenhenger hvor byråene velger å styre unna kunder som står inne for verdier eller produkter som ikke passer over ens med de verdier byrået ønsker å assosieres med. På direkte spørsmål om etiske dilemmaer trekkes noen av de samme tingene frem i tillegg til en del som ikke er nevnt tidligere. Byråene er veldig tydelige på at slike ting må tas opp med en gang de dukker opp:

*En kan jo støte på det men det er ikke ofte at det har skjedd. Men da må jo den diskusjonen tas umiddelbart, så må en se om dette er en kunde eller et prosjekt vi fremdeles vil jobbe med, eller blir det feil. Vi gjør jo ikke hva som helst (Kreativ Byrå1).*

En grunn til at byråene er bevisst på det etiske i forhold til hvem de jobber med beror på beskyttelse av byråets omdømme. Dette er noe man tenker mye på:

*Ja veldig. Hvis vi vet at vi får en slik sak, så vil vi jo få et omdømme deretter. Da blir vi jo som prostituerte som tar alt og det vil en jo ikke. Det liker jeg og veldig godt med dette byrået, det er veldig ryddig, en skal ikke bare ta alt (Prosjektleder Byrå1).*

I kommunikasjonsstrategi snakkes det mye om hvordan skal kommunisere det positive mens det negative gjerne blir underkommunisert. Jeg spør om dette vil være en etisk vurdering som kan være en utfordring for byråene:

*Kundene vil jo selvfølgelig helst snakke om det som er fortreffelig med dem, men det blir jo ofte en kommunikasjonsstrategisk utfordring og. Er det noe som står i veien for budskapet, så bør en kanskje snakke om å belyse og kanskje fjerne et tema som ligger i bakhodet hos målgruppen hele tiden – noe som gjør at de er kritisk til den som kommuniserer. Av og til må*

*du kanskje være åpen om en utfordring for å være troverdig og i stand til i det hele tatt å komme videre. Vørterøl er en case hvor en er ærlig i kommunikasjonen – Vi er enige i at det kanskje ikke smaker så himla godt, men når det er kaldt så er det faktisk ok – og det kan kanskje folk si seg enig i. Av og til er man på det nivået der. Det er viktig med ærlig kommunikasjon når du er litt usikker (Rådgiver Byrå1).*

Denne respondenten har fokus på at kommunikasjonen må være ærlig. Han mener at man må være åpen om mest mulig. Genasi (2002) forteller at god PR ikke er nok til å garantere suksess for en aktør eller et produkt. Om det finnes et misforhold mellom kommunikasjonen og det som presenteres vil sannheten sannsynligvis alltid komme for en dag. Dette er mye av de samme synene denne respondenten uttrykker. Troverdighet er et ord som mange av informantene trekker frem. Akkurat som de er opptatt av at deres eget byrå skal fremstå som troverdig, ønsker de også at kundene skal fremstå som troverdige. Når byråene ofte bruker kundene som referanser blir det gjerne en kobling mellom kundens og byråets troverdighet. En rådgiver i Byrå1 forteller at de kanskje var noe uheldige da de hadde Quartfestivalen som kunde:

*Det var for eksempel veldig entusiasme i fjor da vi skulle prøve å få til comebacket til Quart internt. Jeg var veldig kritisk til at vi skulle jobbe med Quart fordi fallhøyden er så utrolig stor. Mye av kredibiliteten til Quart forsvant med Toffen, samtidig var det mye goodwill til comebacket og Hove hadde mistet nyhetens interesse da de gikk inn i sitt andre år. Det var kanskje ikke så mye et etisk dilemma, men heller risikoen for oss selv.*

I ettertid forekom det en del kritikk til Quarten. Det ble påstått at de offentlige tallene for billettsalg ikke stemte med virkeligheten og alle så at programmet var tynnere enn på flere år, mens Quarten vred dette til at det var et særdeles spennende program. Resultatet ble at festivalen ble avlyst på grunn av meget svakt billettsalg. Her var det nok en viss avstand mellom virkeligheten og budskapet som ble presentert. Dette kan også til en viss grad slått tilbake på byrået. Informanten forteller at han var skeptisk til å jobbe med Quarten, og det er det godt mulig at det var flere i byrået som var. Om ikke alle i byrået stod inne for, eller var motivert til å jobbe med festivalen kan det ha bidratt til at man var noe uheldig med kommunikasjonsløsningene. Respondenten forteller at fallhøyden var stor i forhold til dette prosjektet, og det resulterte også i at kommunikasjonsbyrået fikk en del dårlig omtale i ettertid. Dette kan være et eksempel fra virkeligheten hvor kundens svekkede omdømme kan slå tilbake på byrået som jobber med denne kunden. Sannsynligvis har nok dette byrået blitt kloke av skade da samtlige informanter herfra i ulike sammenhenger forteller hvor viktig

det er at det er samsvar mellom budskap og virkeligheten. En leder/rådgiver i nevnte byrå sier noe av det som kanskje burde vært sagt i forbindelse med Quartfestivalen:

*Du kan støte på strategiske grep da, eller ønsker om å realisere ett eller annet som vi ikke tror er mulig å få gjennomført. Altså noe som markedet ikke er modent for. Det er ikke mulig å få den typen oppmerksomhet, det omdømme eller den posisjon du da ønsker å ta - den er ikke ledig kanskje, du vil ikke klare å lykkes med det. Det handler om å realitetsorientere kunden, å bruke vår erfaring og kompetanse på å realitetsorientere kunden om hva som er mulig og ikke mulig. Det er ofte vi må sende kunden litt skuffet ut døra fordi de var så høyt oppe på en ide hvor vi bare må si "Det er gøy at du får energi av den ideen men vi tror ikke omverdenen får samme energi av den ideen så du må på en måte tenke videre, eller vi må hjelpe deg med å tenke videre".*

Ved en slik innstilling kan byrået på den ene siden risikere å miste kunder om disse likevel har såpass stor tro på sitt prosjekt at de da velger å prøve å få gjennomført det med et annet byrå. På den andre siden vil byrået fremstå som at de både tar kunden og sitt fag seriøst. Som eksperter på sitt felt skal et kommunikasjonsbyrå kunne ha den faglige tyngden til å komme med slike vurderinger. Det beste vil være om byrå og kunde klarer å videreutvikle en kommunikasjonsstrategi som begge parter har tro på.

Alle byråene har kommersielle aktører blant sine kunder, og i den sammenheng fortelles det om en del om enkelte hensyn man tar i forhold til det juridiske:

*Det hender jo at vi har kunder som ønsker å gjøre ting, som vi juridisk sett ser at er på kanten, det vil vi stort sett ikke ønske å være med på. Vi legger vekt på at våre kommunikasjonsrådgivere har en såkalt RRA – kvalifikasjon, det vil si reklamerettslig ansvarlige. Det betyr at de også skal kunne fungere som konsulenter for kunden på det området. Løsningene vi utvikler skal ikke kunne få noen problemer i forhold til forbrukermyndigheter eller noe sånn (Prosjektleder Byrå3)*

En prosjektleder i Byrå2 innser at de til en viss grad kan bevege seg i en etisk gråsoner i forhold til lovverket noen ganger:

*Vi laget for eksempel en tegneserie hvor vi brukte en kjent tegneseriefigur i en annen form og det er jo ikke lov. Man vet jo at det ikke er helt bra. Der kommer jo kanskje etikken litt inn, man gjør seg jo kanskje noen tanker innimellom når det går på slike ting. Det kan være ideer som kommer opp som kan være krenkende for noen. Men i min hverdag så tror jeg nok at jeg jobber på den riktige siden når det gjelder etiske ting.*

Dette er likevel ting hun neppe vil miste nattesøvnen av. Det dreier seg om ting som kan være regulert av lover om opphavsrett, men sannsynligheten for at noen skal slå ned på disse eksemplene er nok minimal. Et annet tema hun tar opp er ideer som kan være krenkende. Her er det mange hensyn som skal tas, men det er ikke så alt for ofte man hører om reaksjoner i forhold til krenkende reklame eller kommunikasjon. Sannsynligvis er nok byråene ganske bevisst på slike tema. Om man ønsker oppmerksomhet kan det noen ganger ses på som positivt å provosere litt. Byrå2 har blant annet en politisk aktør blant sine kunder. I slike sammenhenger vil det ofte forekomme en viss grad av mobbing av motstandere. I denne sammenhengen er det gjort på en tydelig humoristisk måte som neppe vil provosere nevneverdig. Det virker også som informanten er ganske komfortabel i forhold til sin arbeidsplass og etiske utfordringer.

I Byrå3 mener man at det er viktig ikke å jobbe med flere kunder som jobber i samme bransje:

*Vi pålegger oss enkelte ting selv, om en skal kalle de etiske eller ikke, vi er veldig lojale overfor våre kunders tillit. Det gjør at vi i prinsipp bare jobber med en kunde i hver bransje. Vi har for eksempel ikke to bankkunder eller to eiendomsmeglere, der er vi veldig opptatt av å opptre ryddig i forhold til det. Vi må ofte avslå kundehenvendelser fordi vi har for nærliggende kunder (Prosjektleder Byrå3).*

Dette med å ha eksklusivitet i forhold til hva slags kunder man har varierer noe mellom byråene jeg har intervjuet. Mens man i Byrå3 er veldig klar på at slikt ikke skal forekomme, kan en informant fra Byrå2 fortelle at de blant annet har jobbet med fire veldedige organisasjoner samtidig. Det har fungert bra for dem, men da har de også vært tydelige på at det er slik overfor kundene.

## 6. Diskusjon

### 6.1 Innledning

I denne avsluttende delen av oppgaven vil jeg ved hjelp av teori fra kapittel 3 og funn fra kapittel 5 svare på problemstillingen min. Tema for oppgaven har vært kommunikasjonsbyråer og ulike aspekter ved deres arbeid. Nærmere presisert har jeg sett på hvordan byråene jobber for og med sine kunder, og hva som kjennetegner byråene som organisasjon. Her har jeg gjort en rekke funn som har gjort meg i stand til å svare på min problemstilling som var: Hvordan fungerer kommunikasjonsbyråenes arbeid med å utvikle løsninger for sine kunder?

### 6.2 Kommunikasjonsbyråenes løsninger

*Hvis vi antar at organisasjoners eksistensgrunnlag baserer seg på å generere organisert handling, vil det være naturlig å evaluere den individuelle organisasjon basert på deres evne til å produsere slik handling. Handlingene skal resultere i produkter, og det er dermed produktene som må evalueres (Brunsson 1989:2).*

Kommunikasjonsbyråenes produkter er ulike kommunikasjonsstrategiske løsninger. Dette er produkter som blir etterspurt av mange ulike aktører, noe som igjen bidrar til tilsvarende antall ulike løsninger. I løpet av intervjuene har jeg fått vite at alle løsninger er mer eller mindre unike, tilpasset den enkelte kunde. Selv om kommunikasjonsbyråene har merket de økonomiske nedgangstidene har ikke dette stoppet kundene fra å kjøpe deres tjenester. Et stikkord i denne sammenheng er troverdighet. Skal produktet i form av en kommunikasjonsløsning være troverdig har jeg funnet at dette avhenger av troverdighet på minst tre områder.

*(...) det at kundens kunder opplever at det vår kunde står for gjennom sin markedsføring og sin kommunikasjon stemmer med opplevelsen (Prosjektleder Byrå3).*

For det første må selve produktet som skal kommuniseres være troverdig og faktisk være hva det ønsker å stå frem som. Om så ikke er tilfelle vil all verdens kommunikasjonsstrategier ikke kunne dekke over slik hull i lengden (Genasi 2002).

*Ting vi syns er etisk uforsvarlig eller ting som vi ikke liker velger vi bort (Partner/rådgiver Byrå2)*

Andre punkt er at kunden byrået jobber for må være en troverdig aktør på sitt område. Dette vil være viktig ettersom byråenes kunder vil ses på som fremtidige referanser. Byråene er derfor klare på at det er enkelte kunder og produkter de ikke vil assosieres med da de enten ikke har tro på dem eller har problem med hva disse kundene står for.

*Det å bringe troverdighet eller tillit til budbringeren er alltid viktig (Rådgiver Byrå1).*

Et tredje punkt er hvordan kommunikasjonsbyråene står frem som budbringere. Byråene er opptatt av sine egne omdømmer da dette vil ha betydning for hvorvidt kunder vil etterspørre deres tjenester. Her vil blant annet byråene bli målt på arbeid de har gjort tidligere. Nye kunder og omgivelsene vil da gjerne måle kommunikasjonsbyråets løsninger ut fra de tre nevnte troverdighetspunktene; Er det sammenfall mellom det som er kommunisert og virkeligheten? Er kundene man har jobbet for legitime aktører? Har kommunikasjonsbyrået gjort en god jobb for å kommunisere denne aktørens budskap? Det er kun det siste punktet kommunikasjonsbyråene direkte kan kontrollere selv. De andre punktene kan byråene indirekte ha kontroll på ved å sette seg grundig nok inn i potensielle kunder til å vite det de behøver å vite om punkt en og to. Ved å tilfredsstillе alle tre punktene er byråene godt på vei til å oppnå legitimitet for sitt arbeid. Dette har ledet meg til en konklusjon om at kommunikasjonsbyråenes løsninger kan evalueres langs de tre nevnte dimensjonene for troverdighet. Alle mislykkede kommunikasjonsløsninger jeg har referert til i denne oppgaven har sviktet på ett eller flere av disse punktene. Intervjumaterialet har likevel gitt meg et inntrykk av at byråene anstrenger seg for å tilfredsstillе alle kravene jeg har listet opp for troverdige løsninger. Dermed vil jeg videre i denne diskusjonen se på hvordan byråene jobber seg frem til disse løsningene.



### 6.3 Overordnet modell

Som et teoretisk utgangspunkt har jeg bygget denne oppgaven rundt et par modeller. Den første modellen ble presentert som figur 2 på side 11. Denne modellen kan ses som oppgavens overordnede rammeverk hvor jeg ønsker å forklare den avhengige variabelen *løsninger* som er de løsninger kommunikasjonsbyråene utvikler. I forrige kapittel diskuterte jeg kort hva som kjennetegner løsningene kommunikasjonsbyråene ønsker å utvikle. Bak disse løsningene ligger en møysommelig prosess hvor byråene jobber frem ulike ideer i samråd med sine kunder. Denne prosessen har jeg oppsummert i en variabel jeg har kalt *atferd*. Atferd omfatter en analyse av kommunikasjonsbyråenes handlinger på individnivå. Som forutsetning for denne atferden finnes kommunikasjonsbyråenes utgangspunkt som organisasjon, denne variabelen kalte jeg *situasjon*. Denne variabelen har jeg brukt til å studere kommunikasjonsbyråene på organisasjonsnivå. I det følgende vil jeg diskutere funn fra intervjumaterialet opp mot mine teoretiske utgangspunkt.

### 6.4 Kommunikasjonsbyråenes atferd

Variabelen *atferd* har jeg satt som en uavhengig variabel i forhold til de løsninger som utvikles, samtidig som den er en avhengig variabel i forhold til byråenes situasjon. Atferdsvariabelen ble ytterligere presisert og fremstilt som en modell i figur 4 side 38. Her hadde jeg en teori om at et samspill mellom de uavhengige variablene *verdimålestokker*, *faglige standarder*, *klientkunnskap* og *grad av styring eller handlefrihet* ville kunne forklare mye av byråenes atferd som her er den avhengige variabel. I løpet av intervjuene har jeg fått tilbakemelding om at alle disse variablene har betydning for arbeidsprosessen. Noen av dem fikk mer oppmerksomhet enn andre, noe som har ledet meg til en antakelse om at noen variabler har sterkere effekt enn andre. Dette har også fått betydning for samspillet mellom variablene. Jeg vil nå først diskutere de viktigste funnene i forhold til den enkelte variabel, og deretter vil jeg diskutere deres samspill.

#### 6.4.1 Verdimålestokker i arbeidsprosessen

Når jeg har analysert respondentenes verdimålestokker har jeg funnet at svarene er forholdsvis entydige. Dette kan til en viss grad forklares ved hva Scott (1969) sier om at profesjonelle føler seg bundet av profesjonelle normer. Det kan i denne sammenheng dreie seg om normer hentet fra kommunikasjonsstrategi som profesjon eller fag. På den andre siden baserer disse standardene seg også på et grunnlag som hentes fra flere ulike profesjoner. Selv om de ansatte har ulike profesjonelle bakgrunner og erfaringer ser ikke dette ut til å gi særlig utslag i forhold til det enkelte individ. Dermed kan det se ut til at kommunikasjonsbyråene avviker fra hva Scott (ibid) sier om at de ansatte vil være mer lojale til sin profesjon enn deres organisasjon. I disse organisasjonene ser det heller ut til å være en utbredt enighet om hvilke verdier som vil være viktige i forhold til hvilke løsninger som utvikles for kundene. I noen sammenhenger har det blant annet blitt snakket om hvordan man kan finne et skille mellom kreativt ansatte og strategisk ansatte. Etter å ha intervjuet representanter for begge disse gruppene kan jeg ikke se at det er særlig avvik i verdisyn. For å etterprøve respondentenes verdisyn i forhold til de verdisyn man fant i organisasjonen spurte jeg også om hvordan den enkelte respondents verdisyn artet seg i forhold til de verdier man fant i deres respektive byrå. Det viser seg at informantene i stor grad identifiserer seg med de verdier som finnes i byrået. Dette ser de også som en forutsetning for trivsel i deres stillinger. Dette tyder på at det er samsvar mellom verdisyn på individnivå og organisasjonsbyrå i byråene jeg har intervjuet.

Rhode (2006) forteller at størrelse og struktur for byråkratiske organisasjoner, samt kompleksiteten av arbeidsoppgavene kan virke mot informerte etiske standpunkt. For kommunikasjonsbyråene jeg har intervjuet sitt vedkommende kan det nok spille en rolle at dette er relativt små organisasjoner. Det fordrer ganske enkle og oversiktelige strukturer. Således kan dette ses som en strukturell forklaring på at man finner forholdsvis ensartede verdimålestokker. På den andre siden varierer oppgavekompleksiteten en hel del, men dette ser ikke ut til å ha noen effekt på spredningen av verdier. Røvik (1992) forteller at ulike verdimålestokker gir ulike syn som igjen gir ulike syn på hvilke løsninger som vil være best for kundene. Dette teoretiske utgangspunktet er vanskelig å sammenligne med mine funn da respondentene har ganske like syn på hvilke verdier de mener er viktige. Det virker som at

de har tilpasset seg felles organisatoriske verdisyn som ser ut til å gjennomsyre hele organisasjonen.

Hvilke verdier er det så som dominerer i arbeidsprosessen? Her har jeg funnet at det er to hovedperspektiv; På den ene siden finnes byråets verdier som profesjonelle kommunikasjonsstrateger og på den andre siden finnes verdier relatert til å tilfredsstille kunden og dennes ønsker. I de fleste tilfeller vil det være sammenfall mellom disse verdiene, men det forekommer også tilfeller hvor det kan oppstå konflikt mellom disse verdiene. Når byråene skal gjøre rede for viktige verdier trekkes for eksempel engasjement, drivkraft, troverdighet, kvalitet, grundighet og at man er utfordrende frem som viktig. De ansatte ser en verdi i at det produktet som leveres skal være bra, her har de nærmest en personlig stolthet på vegne av sin organisasjon. Dette setter de så i en kombinasjon med en verdi av at kundens ønsker nesten alltid er deres lov. Gjennom tydelige og helhetlige verdier vil kommunikasjonsbyråene oppnå legitimitet i arbeidet for sine kunder. Overfor kunden vil dette si at man fremstår som profesjonell og troverdig.

*Hvis de ikke har de samme verdiene så merkes det veldig fort, det merkes nesten på første samtalen – og da skygger vi heller banen rett og slett (Prosjektleder Byrå1).*

Det forekommer likevel tilfeller hvor byråets og kundens verdimålestokker ikke stemmer overens. Når dette forekommer velger heller byrået å avstå fra disse kundeforholdene. Årsaken til dette vil jeg anta er at byråene også setter integritet som en viktig verdi. Dette beror på den ene siden av at de ansatte ser det som svært viktig å stå inne for det arbeidet de utfører. På den andre siden kan nok dette også ha en sammenheng med at byråene vil ha troverdighet overfor sine omgivelser. Selv om de er avhengige av inntekter så gjør de ikke hva som helst sier en av de kreative i Byrå1. Likevel innrømmer de at de noen ganger kan bli stilt overfor et dilemma om det dukker opp en kunde med stor konto og upassende verdier. Men til syvende og sist dreier dette seg om troverdighet, og da kommer verdier foran inntekt mener byråene.

#### 6.4.2 Faglige standarder for en bransje som ikke jobber med standardting

Ett av punktene kommunikasjonsbyråene har blitt kritisert for er deres faglige standarder, eller mangel av sådanne. Om det er hold i slike påstander er en annen sak. Da jeg gjorde research om bransjen på forhånd fant jeg mange slike uttalelser, men svært få av dem kunne vise til konkrete eksempler eller forskning. Dermed føltet dette området som relativt upløyd mark for mitt vedkommende. En av grunnene til denne skepsisen er nok at mange ikke tror at man, innen en organisasjon, kan finne tilstrekkelig kompetanse til betjene en såpass bred kundekrets som byråene gjør. Genasi (2002) sier at det er viktig å være klar over at pr – folk ikke er alkymister. Med andre ord er det grenser for hva slags magi man skal kunne forvente av en slik bransje og deres kompetanse. En annen side ved den saken er om de ansatte i kommunikasjonsbyråene ser sine faglige begrensninger eller mener de at de mestrer alle utfordringer. I diskusjonen om verdistandarder ble det fortalt at å være utfordrende var en viktig verdi for byråene. Kan det tolkes som at ingen utfordring er for stor? Dette vil jeg forsøke å belyse ved hjelp av mine funn om kommunikasjonsbyråenes faglige standarder.

Bak løsningene som utvikles ligger det en kompetansedel. De ansatte i byråene har ulike utdannelser og bakgrunner. Det satses på bredde når det gjelder bakgrunn for best mulig å kunne speile kundenes behov, men hovedvekten av den formelle kompetansen stammer fra kommunikasjonsstrategiske fag. Denne kompetansen kombinert med de ulike oppgavene som løses er kommunikasjonsbyråenes kjernekompetanse jf Roos et al (1996). At et kommunikasjonsbyrå skal kunne ha formell kompetanse til å kunne tilfredsstille en hver kundes behov kan man ikke forvente. Det vil man kunne si om en hver organisasjon. Byråene jeg har intervjuet er også relativt små og kompetansebredden vil bli begrenset til antall ansatte, i dette tilfellet 15-25 ansatte. Likevel er det først og fremst ulike kommunikasjonsstrategier byråene tilbyr, og på det området skal det ikke være noe å utsette på formell kompetanse. Skal denne kommunikasjonen bli så bra som mulig fordrer dette likevel en forståelse for kunden, hva kunden driver med og hva slags marked kunden operer i. Dette vil bare unntaksvis være kunnskap byråene vil ha forhåndskunnskap om. Hvordan kompenserer så byråene for dette?

*I forhold til utdanningen føles det egentlig som jeg begynte på nytt etterpå (Partner/rådgiver Byrå2).*

Først og fremst bygges en betydelig andel av byråenes faglige standarder på erfaring. Røvik (1992) sier at konsulenter, som man kan kalle ansatte i denne bransjen, er farende folk som operer i ulike miljø og organisasjoner. Ut fra å jobbe med stadig flere og ulike kunder erverver de ansatte i byråene seg verdifull kompetanse som de ikke har fått gjennom sin formelle utdanning. Det fortelles om hvor viktig det er at de ansatte hele veien utvikler seg og blomstrer, og dette kan nok ses i sammenheng med et ønske om en stadig kompetanseheving i byrået. Dette bekrefter tidligere teori om at kreative bransjer baserer seg på egne ansatte og interne prosesser for å heve kreativiteten i arbeidet (Powell 2007). Dette viser hvor mye kommunikasjonsbyråene er avhengige av menneskelige ressurser, da de vil kunne ses som kilder til konkurransefortrinn og langvarig effektivitet (Barney 1991).

En hver nye kunde vil også være en ny kilde til ny kunnskap. Hovedinformasjonskilden vil være kunden selv. Ved hjelp av informasjonsmøter og løpende kontakt med kunden får byråene det meste av informasjonen. På de områder byråene ikke har formell utdanning og erfaring fra før gjennomføres det også research. Flere av de ansatte i byråene setter seg inn i relevant informasjon om sine kunder og kundenes utfordringer. Det varierer litt i forhold til hva slags rolle man har i byrået og mengden kunnskap man har behov for. Denne kunnskapen blir så videreformidlet til andre i byrået som behøver denne kunnskapen for å utføre sin del av arbeidet. Ved hjelp av erfaring og stadig research fungerer arbeidet som en evig utdanning for de ansatte. De får hele tiden nye perspektiver for hver kunde det jobbes med. De ansattes kompetanse er avgjørende for hvor gode løsninger byråene er i stand til å tilby.

Informasjon som samles inn kan på den ene siden være fakta og forskningsbasert materiell. På den andre siden vil også trender og motefenomener være vel så viktige i en del sammenhenger. Dette er mer institusjonelle verdier basert på sosialt konstruerte normer, og dette er områder kommunikasjonsbyråene forsøker å ha god oversikt over. For å lykkes i denne bransjen er det viktig hele tiden å følge med på hva som rører seg blir jeg fortalt. Ut

fra svarene jeg får i intervjuene får jeg inntrykk av at respondentene er bevisst en tilpasning mot slike sosialt skapte konvensjoner da det i stor grad er dette de lever av. Jeg har tidligere i oppgaven presisert hvordan en aktør til en hver tid vil være prisgitt publikums gunst, og mye av kommunikasjonsstrategi dreier seg nærmest om forsøk på å manipulere publikum. Dette kan tyde på at kommunikasjonsbyråene har en bevisst tilpasning hvor de vet at mye av det som kommuniseres er sosialt skapte konvensjoner som likevel kan bli oppfattet som objektive fakta.

Røvik (1992) mener at det vil være viktig at konsulentene har bred oversikt over ulike løsninger, og at disse skal kunne begrunnes faglig. Som en kreativ bransje vil det være vanskelig å vise til fasitsvar i forhold til hvilke løsninger som er gode. Dette er hva Powell (2007) har kalt tvetydige handlingsforhold hvor man ikke vil være i stand til å kunne forutse konkret hvilke resultater løsningsforslagene vil gi. Likevel mener en del av respondentene at de til en viss grad kan forutsi effekt av sine løsninger basert på deres erfaring på dette området. Arbeidet frem mot løsningsforslagene er kreative prosesser hvor man gjerne først slenger ut ideer og forslag, og da er noe av poenget at man skal være ukritisk. Denne delen av prosessen baserer seg på kreative evner, og kan vanskelig måles i forhold til faglig standard. Videre har man en mer analytisk tilnærming i forhold til hvilke ideer man ønsker å jobbe videre med, og da vil de faglige standardene lettere kunne identifiseres. Her kan for eksempel psykologi, brukerundersøkelser, ulike kommunikasjonsverktøy og kommunikasjonsstrategier tas i bruk. Man forsøker altså å dra det kreative utgangspunktet over i en mer akademisk og forskningsbasert prosess med drøfting i forhold til ulike løsningsalternativer. Like fullt er dette del av en kreativ prosess hvor det vil være vanskelig empirisk å kunne stadfeste hvorfor man foretar de strategiske valg man ender opp med. Man kan til en viss grad begrunne de løsninger som er foreslått faglig ut fra tidligere erfaringer samt de faglige verktøy som brukes i prosessen, men på den andre siden er kreativt arbeid en kognitiv prosess som vil være vanskelig å begrunne faglig. På den ene siden kan det sies at byråene har bred oversikt over løsningsforslag ved at de har en åpen tilnærming til ulike ideer og forslag i begynnelsen av prosessen. På den andre siden kan det sies at i en kreativ prosess er det bare fantasien som setter grenser, og da er det vanskelig å uttale seg om man har bred oversikt over ulike løsninger.

*(...) vi jobber jo ikke med noen standardting (Prosjektleder Byrå2)*

Dette sitatet kan til en viss grad summere utgangspunktet kommunikasjonsbyråene har i forhold til faglige standarder. Det utvikles individuelle løsninger tilpasset det enkelte prosjekt, og standardløsninger er nærmest ikke – eksisterende. Gjennom prosessen med å utvikle ulike kreative alternativer som så blir opp til flere løsningsforslag mener kommunikasjonsbyråene at de opptrer troverdig i forhold til sin kompetanse. I løpet av denne diskusjonen har jeg vist at man satser mye på sine ansattes kompetanse, men at de faglige standardene kan være vanskelige å måle i forhold til arbeid som hele tiden vil ha stor grad av variasjon.

*(...)du treffer en ærlighet om hva vi kan og hva vi ikke kan (Partner/rådgiver Byrå2).*

På den ene siden kan det virke som at byråene takler de fleste utfordringer. På den andre siden finnes det også unntak hvor de enten trekker inn kompetanse utenfra eller avstår fra oppdrag, om det er områder ved arbeidet de ikke føler at de har tilstrekkelig kunnskap om. Dette kan ses på som en selvinnsikt i forhold til ikke å bite over mer enn hva man kan mestre, og dette kan bidra til at byråene tilegner seg troverdighet. Likevel har historien vist at det også finnes flere eksempler på kommunikasjonsbyråer som ikke har kjent sine profesjonelle begrensninger.

### **6.4.3 Klientkunnskap, kunnskapen om de "bestemte andre".**

*Vi er veldig opptatt av å lære, for å si det sånn, mye om kundene våre og forskjellige ting (Partner/rådgiver Byrå2).*

Roos et al (1996) forteller om hvor viktig det vil være for en bedrift å kjenne sine kunder. Dette er noe som bifalles av respondentene fra kommunikasjonsbyråene. Ut fra svarmaterialet fremstår kommunikasjonsbyråene som særdeles seriøse når det gjelder å innhente informasjon om deres kunder. På den ene siden forteller de om hvor høyt de prioriterer kunnskap om sine kunder, men de mener også at dette er et område de alltid kan bli bedre på. Dette ses på som en nødvendighet for i det hele tatt kunne gjennomføre oppdragene. Det sies at de beste jobbene kommer som et resultat av tett dialog med kundene. Kunnskap om kundene danner hovedgrunlaget for de løsninger som utvikles. Feldman og March (1981) har vist til at organisasjoner ofte henter mye informasjon som ikke

tas i bruk senere. Slik er det ikke med kommunikasjonsbyråene. Det er nettopp kunnskapen om kundene som driver dem videre i arbeidsprosessene.

Byråene er tidlig ute med å møte kundene ansikt til ansikt, og denne kontakten opprettholdes gjennom hele prosessen. I tillegg gjennomføres det en del research og datainnsamling fra andre kilder relatert til den aktuelle arbeidsoppgaven. Selv om flere personer er involvert i disse prosessene vil det variere hvor mye den enkelte trenger å få vite direkte fra kunden. Som regel er det noen få nøkkelpersoner som innhenter brorparten av informasjonen, og disse formidler den informasjon de mener er nødvendig til andre som er involvert i prosjektet. Dette ansvaret hviler som regel på noen av de strategisk ansatte. Disse regnes gjerne som dem i byråene som tenker mest helhetlig om prosjektene, og ut fra det kan det virke fornuftig at disse fremstår som informasjonsfordelere. På den andre siden hviler det også et visst ansvar på denne personen om at de rette personene får riktig kunnskap om kundene. Røvik (1992) sier at det vil være en kobling mellom data som innhentes om kundene og hvordan byråene vil fortolke disse dataene da dette vil ha en medvirkende rolle for oppgaveløsningen. Da ikke alle i byråene har direkte kontakt med kundene kan det være visse muligheter for at noe nyttig kunnskap til enkelte avdelinger ikke fanges opp. Kanskje kunne for eksempel de kreative fått flere ideer om de hadde samme grad av kontakt med kunden som rådgiverne har. På den andre siden kunne dette også ha gjort utvikling av helhetlige løsninger vanskeligere.

*Vi sitter jo på veldig mye unik kompetanse om de forskjellige kundene men det går ikke an å ha en demokratisk avgjørelse for kundene hver eneste gang, det ville vært veldig lite effektivt (Partner/rådgiver Byrå2).*

Av effektivitetshensyn har byråene valgt at noen, som regel rådgiverne, må kunne skjære gjennom og foretar de viktigste avgjørelsene i forhold til hvordan man ønsker å løse oppgavene. Dette ser ut til å være en ordning som fungerer bra for de forskjellige informantene jeg har intervjuet. Skulle enkelte ansatte behøve ytterligere informasjon om kunden klarer de greit å skaffe det på egen hånd om nødvendig.



Det vil være viktig at byråene og kundene kommer til en felles forståelse for hvilke løsninger som vil være best. En viktig årsak til at byråene setter klientkunnskap så høyt er at de utvikler unike løsninger tilpasset den enkelte kunde. Det er svært lite standardløsninger med unntak av den bakgrunnskompetanse byråene tar med seg inn i prosessene. Denne kompetansen brukes da som et verktøy til å bearbeide den informasjon man har hentet inn om kundene. Nødvendig kunnskap varierer ikke bare fra kunde til kunde, men også i forhold til den enkelte kunde fra gang til gang. Derfor vil det også være viktig hele tiden å oppdatere kunnskap om den enkelte kunde da ting i kundenes hverdag hele tiden forandrer seg. I hovedsak dreier dette seg om hendelser i omgivelsene og markedet. Kunnskapen dreier seg altså ikke bare om en forståelse av kundene, men også deres marked.

Kvaliteten på kunnskapen avhenger mye av hva slags kjemi byråene oppnår med sine kunder. Dermed vil mye av dette også ha et psykologisk aspekt. Blakar og Nafstad (2004) forteller hvor viktig det er at man setter seg inn i de "bestemte andre" som man ønsker å gjøre noe felles med. Kunden vil være den viktigste informasjonskilden og her deler kunden og byrået ansvar for at denne informasjonen skal bli så god som mulig. Noen kunder vil være veldig åpne og ta seg god tid til å informere kommunikasjonsbyråene, mens andre kunder kan fremstå som noe mer reservert. Det vil også variere hvor mye tid kundene har til å informere byråene. I tilfeller hvor kundene av ulike grunner er dårligere til å informere, vil en større del av byrden hvile på byråene i forhold til å tilegne seg tilstrekkelig informasjon.

Et annet aspekt ved informasjonsutveksling med kundene er hvordan byråene føler at kundene utfordrer deres kompetanse. Det snakkes om kunder som blir stadig mer profesjonelle og kritiske, noe som bidrar til at forventningene til byråenes klientkunnskap skrus høyere. Dette kan resultere i at byråene må fremstå som tydeligere på sine kompetanseområder ved å vise at det er dem som er ekspertene på det kundene etterspør.

*(...)våre kunder blir så godt ivaretatt at de føler tillit (Partner/rådgiver Byrå2).*

*De beste historiene våre fra kundeforhold er der vi opplever at de har stor tillit til at det vi driver med er viktig, viktig for kunden (Prosjektleder Byrå3).*

Mye av dette dreier seg om tillit mellom byrå og kunde. Jo lengre byråene jobber med kunden, jo sterkere ser også kunnskapen om dem ut til å bli. Slik sett blir byråenes klientkunnskap en investering hvor de har større muligheter til å opprettholde kundeforhold over lengre tid etter som det bygges relasjoner med kundene. Hutton (2001) sier i denne sammenheng at langsiktige relasjoner vil være avhengig av god toveiskommunikasjon. Byråene vil etter hvert kunne sitte på en unik kompetanse om sine kunder, noe som vil bidra til en sterkere tilknytning til disse kundene. Dette kan ses på som en langsiktig økonomisk investering, samtidig som byråene kan få ytterligere økt sin kompetanse om disse kundene og deres markeder. Dette er hva Tencati og Perrini (2006) referer til når de sier at organisasjoners bærekraftighet vil avhenge av forholdet mellom organisasjonen og deres kunder. På den andre siden vises det også til at det noen ganger kan være sunt å skifte ut noe av kundeporteføljen for ikke å stagnere. Om det likevel er slik at ting forandrer seg så mye hele tiden, som noen av informantene forteller, burde ikke faren for stagnasjon være så alt for stor.

#### **6.4.4 Grad av styring eller handlefrihet - frihet under ansvar**

Den fjerde variabelen som skal kunne forklare noe om byråenes atferd dreier seg om hvor fri eller bundet de ulike ansatte vil være i sitt arbeid. Dette var en variabel jeg selv la til i modellen, som er en videreutvikling av Røviks modell, for konsulentstilte diagnoser. Jeg valgte å ta med denne variabelen da jeg så for meg at de ulike ansatte ville få preget sin atferd i forhold til hvor stor frihet de hadde i sitt arbeid. Utgangspunktet var blant annet Jacobsen og Thorsviks (2004) uttalelse om at ansatte i organisasjoner med flate strukturer vil ha stor grad av handlefrihet. Jeg hadde også en forventning om at kommunikasjonsbyråer som kreative organisasjoner ville delegere mye ansvar til de ansatte i de ulike avdelingene. Etter å ha intervjuet ulike respondenter fra kommunikasjonsbyråene ser jeg at mine antakelser bare stemmer til en viss grad.

*Det verste en kan ha er produksjonsfolk som kunne ønske de var kreative (Partner/rådgiver Byrå2).*

Det viser seg at de ansatte har mindre frihet enn hva jeg hadde forventet. På den ene siden har byråene klare ansvarsfordelinger hvor de ansatte har tydelig forståelse for hva som er

deres handlingsområder. Det ser ut til at dette har en strukturell forklaring. I løpet av oppgaven har et av mine forskningsspørsmål dreid seg om hvordan ansatte med såpass ulike roller kan utarbeide helhetlige løsninger. Svaret er altså at byråene baserer seg på hva Jacobsen og Thorsvik (2004) kaller høy grad av styring og koordinering av arbeidsoppgavene. Dette er et brudd med hva jeg hadde forventet. På den andre siden kan det likevel sies at de ansatte har relativt stor handlefrihet innen sine kompetanseområder, selv om de også sier at de må jenke seg i en del sammenhenger. I praksis vil det si at styring og koordinering gir seg utslag i en forventning om at de ulike profesjonene skal holde seg til oppgaver relatert til deres fagområde. De har stor frihet i forhold til hvordan disse oppgavene utføres, men resultatet av arbeidet deres må siden godkjennes sentralt. Selv om ulike profesjonelle jobber i team eller på tvers av avdelinger forventes det at de ikke skal blande seg inn i hverandres oppgaver. Det kan se ut til at hver enkelt er ansvarlig for sin bit i et puslespill som skal utgjøre de ferdige løsningene. Det er ikke dermed sagt at ikke de ulike profesjonelle kan gi hverandre tilbakemeldinger. En av hensiktene med teamarbeid er nettopp komplementære kunnskaper.

Graden av styring og handlefrihet baserer seg altså i stor grad på formell organisering som omfatter alle de ansatte. Det virker som de ansatte i byråene har tilpasset seg sine roller og er tilfreds med denne formen for organisering. Denne tilpasningen har sannsynligvis bakgrunn i et kulturelt aspekt. Den enhetlige kulturen i byråene kan tyde på at de ansatte har en felles forståelse for hvordan arbeidet bør organiseres. Styringspotensialet vil være større for kultur enn struktur i disse organisasjonene. Dette ses i sammenheng med utfordringen med å skulle styre og koordinere ulike profesjonelle som i utgangspunktet vil være skeptisk til all form for byråkratisk styring jf Scott (1969). I tillegg vil den stadige interaksjonen med kundene også spille en rolle her. Ved å innlemme de strukturelle forutsetningene som en del av kulturen kan det se ut til at kommunikasjonsbyråene har lyktes med å oppnå sin form for organisering.

Hvis man ser utenfor byråenes organisasjon, vil kundene kunne avgjøre en del i forhold til styring og handlefrihet. Det er i stor grad kunden som avgjør hva slags løsninger de ønsker,

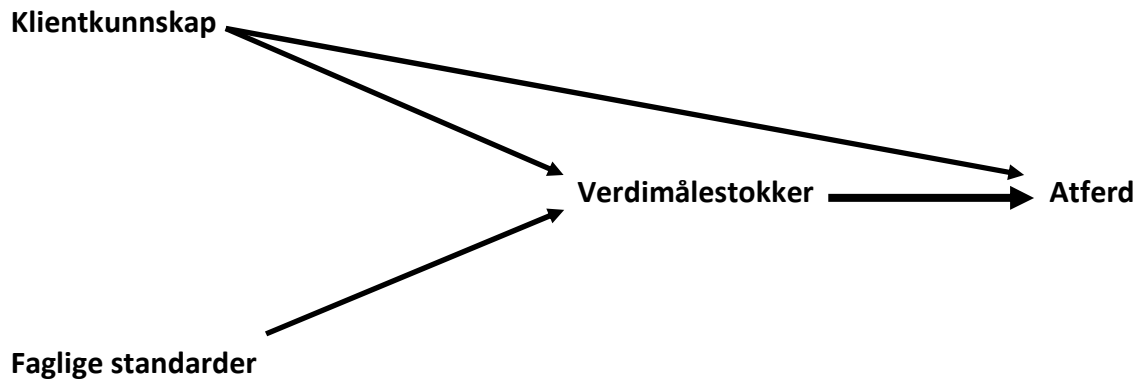
og dermed kan dette være utslagsgivende i forhold til atferd i byråene. En kunde kan for eksempel ha veldig spesifikke ønsker som vil være styrende i forhold til handlingsrom. På den andre siden kan byråene også få full "kunstnerisk frihet", og da vil man igjen falle tilbake til styrte og koordinerte arbeidsoppgaver. Det vil også være slik at noen kunder kan ha større innflytelse på arbeidsprosessen enn andre. Her kan for eksempel kundens størrelse, penger og kundens relasjon til det aktuelle byrå spille inn. Selv om det sies at kunden har stor makt, har de ikke all makt. Det er altså ikke slik at de direkte styrer arbeidsprosessene, men gjennom sine ønsker og krav vil de likevel kunne ha en viss påvirkning på atferden. I tillegg sies det at kunden som regel vil få siste ord.

#### 6.4.5 Samspill mellom atferdsvariablene - en oppsummering av variabelen atferd

Jeg hadde en forventning om at samspillet mellom atferdsvariablene ville ha en effekt i forhold til hva slags atferd som finnes i kommunikasjonsbyråene. I og med at dette er en kvalitativ undersøkelse har jeg ikke noen form for målbare resultater i forhold til hvordan disse variablene påvirker hverandre og den avhengige variabelen atferd. Dermed vil denne diskusjonsdelen basere seg på det inntrykk jeg sitter igjen med etter intervjuene. Her var det noen egenskaper som fikk mer oppmerksomhet enn andre, og jeg har tolket disse til å være de viktigste i forhold til denne atferden som finnes. Det vil si at jeg ikke kommer til å redegjøre for hver enkelt mulig sammenheng, men konsentrere meg om de sammenhenger som utkrystalliserer seg som de klareste.

De viktigste variablene ser ut til å være de som er hentet fra Røviks modell; *faglige standarder*, *verdimålestokker* og *klientkunnskap*. Den viktigste uavhengige variabelen i forhold til atferd ser ut til å være verdimålestokker. Denne variabelen er på sin side avhengig av de uavhengige variablene faglige standarder og klientkunnskap. Dermed har jeg utelatt den siste variabelen *grad av styring eller handlefrihet*. Det har vært litt vanskeligere å fange opp hva denne variabelen dreier seg om. Det som har kommet relativt klart frem er at denne variabelen er påvirket av en formell organisering som kan knyttes til struktur. Denne strukturen kan igjen se ut til å være formet via kultur. I tillegg har jeg vist at klientkunnskap også kan påvirke grad av styring eller handlefrihet. Det er med andre ord ikke tvil om at

denne variabelen også kan påvirke atferd. Jeg har likevel valgt å utelate den da sammenhengene ikke er fullt så klare som de jeg har valgt å presentere. Dermed vil følgende modell illustrere de sammenhengene jeg har funnet som de viktigste i forhold til atferd:



Figur 5. Viktigste sammenhenger for atferd

I løpet av intervjuene har jeg fått vite at byråenes atferd i forhold til oppgaveløsningen i stor grad er styrt av verdimålestokker. Det virker som det er konsensus innad i byråene om hvilke verdier man bygger sitt arbeid på. Dermed vil variabelen verdimålestokker i denne modellen i hovedsak omfatte verdier på organisasjonsnivå. Dette er verdier som byråene mener skal gi dem troverdighet og integritet. Det fortelles at man heller avstår fra å samarbeide med en kunde hvor det oppstår konflikt mellom kundens og byråets verdisyn. Mitt inntrykk er at verdiene er den avgjørende variabelen i forhold til hva slags atferd som finnes når byråene utvikler løsninger for sine kunder. Disse verdiene ser igjen ut til å bli påvirket av klientkunnskap og faglige standarder.

Det fremkommer som tydelig at kundene kan ha en viss påvirkning på byråets verdimålestokker. Byråene er villige til å strekke seg langt for å tilfredsstille sine kunders ønsker. Byråene gjør stor innsats for å sette seg inn i sine kunders situasjon, og vil dermed også fange opp de verdier kundene står for. Det er disse verdiene byråene hjelper sine kunder å kommunisere, og disse kan da til en viss grad påvirke byråets verdimålestokker. Her kan det også ses en sammenheng hvor atferden vil være resultat av en kombinasjon av kundenes og byråets verdisyn. Alternativt kan det også forekomme at byrået lar seg styre

helt og fullt av kundens ønsker, og da vil klientkunnskap ha direkte påvirkning på atferden. Dette forutsetter at kundens ønsker ikke kommer i konflikt med byråets verdimålestokker. I så måte kan det sies at byråets verdimålestokker fungerer som et sjekkpunkt som må passeres før kunden får gjennomslag for sine ønsker.

Den kanskje sterkeste påvirkningen til verdimålestokkene har røtter i faglige standarder. De mange ulike profesjoner som finnes i byråene kan samlet grupperes som kommunikasjonsstrategiske fag. Her finnes en kombinasjon av ulik formell kompetanse og en betydelig andel erfaring. Denne kompetansen resulterer i de faglige standarder som dominerer i kommunikasjonsbyråene, og disse standardene setter sitt preg på byråets verdisyn. Byråene ønsker å fremstå som profesjonelle med stor og bred kompetanse på sitt felt. Dette kan på den ene siden ses på som en del av deres ønske om å fremstå som troverdige og et ønske om å oppnå legitimitet. På den andre siden virker det også som informantene er oppriktig stolte av sitt fag og byrået de jobber for. Dermed vil faglige standarder som er basert på profesjonalitet og sterke følelser for fag ha stor påvirkning på hvilke verdier man mener vil være viktige i arbeidsprosessen.

I dette avsnittet har jeg sett på hva jeg føler er de viktigste sammenhengene mellom variablene som skulle gi utslag for atferd. Atferd kan sies å foregå på individnivå, selv om funnene mine viser at mye av denne atferden også er avgjort på organisasjonsnivå. I neste avsnitt vil jeg se nærmere på de organisatoriske forutsetninger for denne atferden.

## **6.5 Organisasjonen som forutsetning for atferd**

I forrige avsnitt gjorde jeg rede for at verdimålestokker fremstod som en nøkkelvariabel i forhold til atferd. Videre viste jeg at verdimålestokkene er sterkt påvirket av faglige standarder og klientkunnskap. I dette avsnittet vil jeg diskutere hvordan de organisasjonsmessige forutsetningene påvirker disse variablene. Hovedfokus på dette området har dreid seg om struktur, kultur og omgivelser. Dermed er det disse fokusvariablene jeg vil diskutere opp mot de utvalgte atferdsvariablene.

### 6.5.1 Strukturelle forutsetninger

Det har vist seg at byråene har en organisering hvor de ansatte har relativt stor frihet innen sitt fagområde. Dette kombineres med høy grad av koordinering og styring ved at arbeidet som utføres i de forskjellige avdelingene gjerne kvalitetssjekkes av sentrale skikkelser i byrået. Dette gir seg utslag i mye teamarbeid, samarbeid på tvers av funksjonelle enheter eller koordinert arbeid i ulike funksjonelle enheter. Denne organiseringen vil på den ene siden gi de ansatte stor anledning til å utvikle seg på sine kompetanseområder ved at de har stor frihet i forhold til hvordan de utfører arbeidet.

*(...) sitter en avskilt så glemmer en på en måte å bruke hverandres ressurser. Jeg har masse å lære av pr – folkene og de har masse å lære av meg. Da får vi mye mer ut av prosjektet. Vi har for eksempel hatt noen jobbøkter på kveldene hvor vi har krysset alle avdelingene og jobbet i forskjellige team. Da har vi jobbet med ideer for forskjellige kunder og det har vært så fruktbart (Kreativ Byrå1)*

På den andre siden vil også teamarbeid og samarbeid på tvers av avdelingene bidra til at de ansatte får utvidet sine horisonter og muligheter for læring ved å jobbe sammen med andre ansatte med andre bakgrunner. Dette kan bidra til en ytterligere heving av de faglige standarder. En mulig ulempe kan være at dette har motsatt effekt og at man heller får en utvanning av ulik spisskompetanse med det resultat at man får mer ensartet faglig standard. Dette er likevel ikke en problemstilling som kommer frem i intervjuene.

En årsak til at verdimålestokker fremstår som forholdsvis ensartede i de forskjellige byråene kan knyttes til struktur. Den store mengden samarbeid mellom ulike avdelinger kan bidra til en felles forståelse for hva slags verdier som er viktige for å få gjennomført dette samarbeidet. I tillegg har byråene satt tydelige verdier for hvordan man ønsker å fremstå som organisasjon. Mange av disse verdiene kan se ut til å ha sitt utspring i idealer om samarbeid mellom ulike ansatte. Det vil si at man har sett an de strukturer man ønsker å operere under, og dermed forsøkt å utvikle ulike verdier som skal kunne bidra til å støtte opp om disse strukturene.

Grenness (1999) sier at en organisasjons evne til å nå sine mål vil avhenge av kvaliteten på kommunikasjonen. Slik som kommunikasjonsbyråene er organisert vil kommunikasjon spille en viktig rolle. I forhold til faglige standarder er det viktig at ulike avdelinger og team kommuniserer godt for å kunne utveksle informasjon og kompetanse. I tillegg vil kommunikasjon ha stor betydning i forhold til klientkunnskap da byråene er organisert slik at det er enkelte personer som innhenter det meste av informasjon om og fra kundene. Denne informasjonen skal så viderefremmes til andre som trenger denne kunnskapen for å utføre sitt arbeid. I løpet av intervjuene har jeg fått vite at kommunikasjonen stort sett går greit, men det oppstår likevel til tider konflikter. Her vises det til årsaker som stress og konflikter mellom ulike personligheter. Dette kan være tegn på en ulempe ved en organisering hvor ulike personer jobber tett i forskjellige konstellasjoner. Team og arbeidsgrupper blir satt sammen i forhold til det enkelte oppdrag, noe som gjerne medfører at ulike personer skal jobbe sammen fra gang til gang. Kombinasjonen av en tidvis stresset arbeidssituasjon og at man stadig må forholde seg til nye personer kan bidra til at kommunikasjonen ikke alltid blir som ønsket. På den andre siden kan også en slik ad – hoc - organisering bidra til at flere personer i byråene knytter nærmere bånd til hverandre, og at man får en organisasjon hvor potensielt alle kan kjenne hverandre. Fra et slikt perspektiv kan også organiseringen legge grunnlag for bedre kommunikasjon enn hva andre organiseringsmodeller vil få til.

### **6.5.2 Kultur for kultur – kulturelle forutsetninger**

*Det handler om å skape en kultur for kultur (Rådgiver Byrå1)*

Det viktigste funnet i forhold til kultur er hvor mye vekt som legges på fellesskapet i organisasjonen. Det ser ut til at byråene fungerer innen hva Martins (2002) kaller integreringsperspektivet. Dette er en god forutsetning for at de ansatte skal ha en felles forståelse for hvordan byrået skal utvikle løsninger for sine kunder. Bak denne kulturen ligger et sett med verdier. Dette er på den ene siden verdier som handler om å ta vare på hverandre, respekt for kolleger og kollegers kompetanse. På den andre siden finnes det verdier som dreier seg om å prestere best mulig i arbeidet som utføres. Her ses engasjement, drivkraft, egenutvikling og ærlighet om kompetansen som viktige verdier. Når det sies at man ønsker å skape en kultur for kultur har dette i praksis betydning at man har satt noen verdier som man ønsker at skal fungere som rettesnorer for sitt byrå. Dette er verdier



som skal kunne underbygge en intensjon om at de ansatte skal prestere samtidig som de ansatte også skal føle seg ivaretatt. Disse verdiene er gjerne satt av sentrale personer i byråene. Deretter har man på den ene siden fått bifall fra de ansatte på disse verdiene samtidig som man har rekruttert folk som passer inn i den kulturen man ønsker å ha. Denne strategien ser ut til å ha lyktes. Informantene roser fellesskapet og virker oppriktig stolte av sin arbeidsplass. Dermed ser det ut til at byråene har lyktes i å skape en kultur og verdier som støtter opp om hverandre hele veien. Således har kulturen blitt en viktig forutsetning for de verdimålestokker man baserer seg på når byrået utvikler løsninger for sine kunder. På den andre siden kan det sies at det er bevisst satte verdier som har satt kulturen. Dette kan nærmest sammenlignes med hvem som kom først av høna eller egget. Konklusjon blir at det ser ut til at byråene har lyktes i å skape en kultur for kultur.

En slik integrerende kultur vil dermed også gi seg utslag i de faglige standarder. Først og fremst kan dette ses i forhold til at de ansatte føler at de jobber mot et felles mål. Dette vil være viktig i forbindelse med at mange ulike personer og profesjoner i fellesskap skal kunne utvikle de helhetlige løsningene man ønsker å tilby kundene. En kultur som er preget av engasjement og prestasjon vil ønske at de faglige standardene skal være så høye som mulig. Huff og Huff (2000) har sagt at en sterk bedriftskultur vil bidra til et sterkt engasjement.

En annen kulturell forutsetning som kan påvirke faglige standarder er idealet om at de ansatte hele veien skal utvikle seg. Dette vil i hovedsak dreie seg om økt kompetanse. I et av byråene er dette et av hovedtemaene ved medarbeidersamtaler. I løpet av en slik samtale ønsker man å vite hvordan de ansatte har utviklet seg over en gitt tidsperiode. Om det ikke er noen utvikling å spore kan vedkommende i verste fall risikere å måtte se seg om etter en annen jobb. Dette bekrefter en kultur hvor det er viktig å prestere. Slike forventninger kan på den ene siden virke brutale, men intensjonen kan synes å være å opprettholde en kultur med fokus på viktigheten av faglige standarder. Dette ser heller ikke ut til å være noe som respondentene bekymrer seg over, det virker tvert i mot som at de liker at man har det slik. Jeg får vite at en av grunnene til at de jobber i denne bransjen er mulighetene for egen utvikling. Dette handler på den ene siden om å styrke sin egen kompetanse, samtidig som

man da vil kunne gjøre seg selv mer attraktiv for egen arbeidsgiver samt eventuelle nye arbeidsgivere om det skulle bli aktuelt. I stedet for å si at man har en kultur hvor de ansatte skal prestere, sies det gjerne at man ønsker at de ansatte skal blomstre. Om dette er en eufemisme eller ei skal være usagt, men dette vitner om en kultur med klare forutsetninger for hvordan de faglige standarder skal være så høye som mulig.

Kommunikasjonsbyråene drives vel så mye av sosial kompetanse som formell kompetanse. Kommunikasjonsfaget dreier seg mye om hvordan man formidler og fortolker informasjon, og mye av dette vil dreie seg om sosial kompetanse. Dette er en bransje hvor brorparten av kulturen har sine røtter i profesjoner relatert til kommunikasjon. Som eksperter på dette området har kommunikasjonsbyråene dermed et fortrinn når det gjelder å tilegne seg kunnskap om sine kunder. I løpet av intervjuene har jeg fått vite at det først og fremst er gjennom samtaler med kundene byråene får den nødvendige informasjonen til å utvikle løsninger for dem. Dette vitner om at kultur også vil spille en rolle i forhold til kunnskap om kundene.

### 6.5.3 Omgivelser

Et av de viktigste aspektene ved omgivelsene er det konkurransepregede klimaet kommunikasjonsbyråene operer innenfor. I tillegg finnes det i omgivelsene forventninger om at byråenes verdier skal reflektere ulike institusjonelle standarder. Roos et al (1996) viser til at preferanser og sosiale holdninger stadig skifter, og dette er noe kommunikasjonsbyråene må ta hensyn til. Dette ses blant annet gjennom hva slags kunder byråene ønsker å assosieres med. Selv om kundene først og fremst er inntektskilder, vil byråene også vinne eller tape anseelse ved å assosieres med ulike kunder. Av denne grunn har byråene satt en del verdier som legges til grunnlag for hva slags oppdrag man ønsker å utføre. Jeg har blant annet fått høre at barnesminke, Fremskrittspartiet og miljøfiendtlige biler kan være produkter og aktører enkelte byråer heller styrer unna. Disse verdiene kan på den ene siden knyttes til individene i byråenes egne verdier, men på den andre siden kan nok en del av verdimålestokkene kobles til omgivelsenes forventninger. Ved at kommunikasjonsbyråene fremstår som etisk "riktige" aktører kan dette gi dem et konkurransefortrinn i forhold til

byråer som kan ha hatt mer uheldige opptredener på dette området. Det bidrar også til at byråene kan oppnå legitimitet for sitt arbeid. Det er en generell holdning blant de fleste informantene at omgivelsenes oppfatning av dem har mye å si.

Det blir i flere sammenhenger nevnt at mye av arbeidet som kommunikasjonsbyråene utfører er preget av risikovilje. Dette resulterer i en del usikkerhet, og da særlig i forhold til å kunne forutse de konkrete resultater en ønsker å oppnå. Komplekse og dynamiske omgivelser ses som en del av forklaringen på disse uforutsigbare handlingsforholdene (Below et al 1987). Dette gjør tilsvarende konkurranse- og kundemarkedet tilsvarende komplisert. Flere av respondentene forteller om hvor skjerpet man har blitt som byrå av konkurransen, og dette ses som positivt.

*Det er jo ikke slik at kundene kommer på døra og ringer på. Vi må jo stå på utad og vise oss frem, vise hva vi kan (Kreativ Byrå1)*

På samme tid har byråene erfart de økonomiske nedgangstidene, og dette har bidradd til en del bekymring i bransjen. Dette har gjort det desto viktigere for de forskjellige byråene å skille seg ut med kompetanse og særpreg. Dette har resultert i et enda sterkere fokus på kompetanse for å kunne heve faglige standarder. Det er i større grad enn tidligere viktig for byråene å være offensive overfor kundene, og da er det byråets kompetanse og resultater som vil være blant de beste innsalgsargumentene. Det vil si at det nå i hovedsak er byråene som tar kontakt med kundene. Det vil på den ene siden si at byråene strekker seg langt for å opprettholde kontakten med eksisterende kunder samtidig som de også forsøker å knytte nye kundekontakter. Den som gjerne vil tjene på dette er kundene. Det virker som det er viktigere enn noensinne for byråene å levere gode løsninger til sine kunder.

*Det er sånn faglig vurdering, at vi har et bra eller dårlig omdømme er kritisk for denne virksomheten. Vi må hele tiden jobbe med tiltak som gjør at vårt omdømme er så spennende som mulig (Leder/rådgiver Byrå2).*

Ved å øke sin kompetanse ønsker byråene også å oppnå legitimitet for sitt arbeide og styrket omdømme for sin organisasjon. Produktene som leveres av byråene blir gjerne frontet som referanser for fremtidige oppdrag. Dermed vil byråene "legge hodet på blokka" ved å la

omgivelsene ha fri tilgang til å se og vurdere dette arbeidet. Det finnes også institusjonelle trekk ved omgivelsene som preger de faglige standardene. For kommunikasjonsbyråer vil mye av dette dreie seg om trender, hva som er moderne og in. Ettersom kommunikasjon i mange sammenhenger vil være trendbetont, vil dette være aspekter byråene tar med i sine faglige vurderinger. Det fortelles om hvor viktig det er å følge med på hva som skjer i ulike markeder til en hver tid. Dermed ser det ut til at utfordringer, i både tekniske og institusjonelle omgivelser, vil være viktige forutsetninger for de faglige standarder i kommunikasjonsbyråene.

Kundene finnes i omgivelsene, men det er ikke så mange av mine funn som viser klare koblinger mellom klientkunnskap og omgivelser. Det er likevel et viktig moment som trekkes frem, kundenes omgivelser og markeder. Ved å tilegne seg kunnskap om kundenes marked og omgivelser skaffer byråene seg indirekte også kunnskap om sine kunder. I tillegg er det i omgivelsene kommunikasjonsbyråene må orientere seg når de søker nye kunder. En av informantene nevner for eksempel at de ofte er ute etter de aktørene som er nummer tre og fire i sitt marked. For å finne frem til disse aktørene hentes mye av kunnskapene om dem fra omgivelsene. I så måte vil omgivelsene også spille en viss rolle i forhold til klientkunnskap.

All den tid kommunikasjonsbyråene forsøker å hjelpe sine kunder med å oppnå en positiv fremtreden og et positivt omdømme i omgivelsene, viser det seg at dette arbeidet i tillegg vil kunne virke tilbake på kommunikasjonsbyråene på de samme områdene. For det første skal man ta hensyn til kundenes forventninger. I neste ledd vil arbeidet indirekte vurderes av kundenes kunder i form av om disse anerkjenner førstnevnte kundes kommunikasjon. Det vil si at byråene må gjennomføre kommunikasjonsstrategiske vurderinger av kunden, kundens marked og kundens kunder om vurderingen skal være så komplett som mulig. Paradokset er at en slik analytisk tilnærming neppe vil kunne gi tilstrekkelig oversikt da vel så mye av dette arbeidet vil bli styrt av stadige svingninger i institusjonelle omgivelser.

## 7. Referanser

### 7.1 Litteratur

Ansoff, H. Igor, Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management* New York: John Wiley & Sons

Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcome Barriers Organisational Change*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc. USA

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 17: 99-120

Barney, J.B. (2001). Resource- Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource- Based View. *Journal of Management* Vol. 27: 625- 641.

Below, P. J., Morissey, G. L., Acomb, B. L. (1987). *The Executive Guide to Strategic Planning*. San Fransisco: Jossey– Bass Publishers

Blakar, Rolv Mikkell og Nafstad, Hilde Elin (2004). *Det omsorgsfulle mennesket: et psykologisk alternativ*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag

Brunsson, Nils. (1989). *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations* Chichester: John Wiley & Sons

Bruzelius, Lars H., Skärvad, Per –Hugo. (2000). *Integrerad Organisationslära* (8. Utgave). Lund: Studentlitteratur

Brønn, Peggy Simcic. (2002). *Corporate Communication and the Corporate Brand*. I: Brønn, Peggy Simcic og Wiig, Roberta (red.) *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation* (Kap.5). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Busch, T og J O Vanebo. (2003). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Christensen, T. L. og Morsing, M. (2005): *Bagom Corporate Communication*. Forlaget Samfundslitteratur. Fredriksberg: Danmark

Clarkson M. B. E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". I *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117

Colbjørnsen, T., I. Drake og W. Haukedal. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.

De Wit, B. og R. Meyer. (2004). *Strategy. Process, Content, Context. An International Perspective*. London: Thomson

Eriksen, E. O. og J. Weigård (1999). *Kommunikativ handling og deliberativt demokrati*.

*Jürgen Habermas' teori om politikk og samfunn.* Bergen: Fagbokforlaget.

Feldman, Martha & March, J. G. (1981). Informations in organizations as signal and symbol.

*Administrative Science Quarterly* Vol. 26, 171 – 186

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image.* Boston,

Massachusetts: Harvard Business School Press.

Fombrun, C & C M B v Riel (2004): *Fame & Fortune.* NJ: Financial Times Prentice Hall

Books

Gilje, N. og H. Grimen (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi.* Oslo: Universitetsforlaget

Gray, E. R. og J. M. T. Balmer (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. I *Long range planning*, (31) 5:8

Genasi, Chris. (2002). *Winning Reputations: how to be your own Spin Doctor.* Houndmills, Basingstoke, Hampshire New York : Palgrave

Grenness, Carl Erik (1999). *Kommunikasjon i organisasjoner: Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker.* Oslo: Abstrakt forlag

Hellevik, Ottar. (1994). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo:

Universitetsforlaget

Hermann, P. (2005). Evolution of Strategic Management: The Need for Dominant Designs. *International Journal of Management Reviews* Vol. 7: 111-130.

Holme, Idar Magne og Krohn, Bernt Solvang. (1998). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano

Huff, A & Huff, J. (2000). *When Firms Change Direction*. Oxford University Press, USA

Hutton, James G. (2001). Defining the relationship between public relations and marketing: Public relations' most important challenge. I Heath, Robert L. (Red.) *Handbook og public relations* (s. 205-214). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ihlen, Øyvind og Robstad, Per (2004). *Informasjon & samfunnskontakt: -perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen, Line (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag

Kotler, Philip. (2003). *Marketing Management* Eleventh Edition , Prentice Hall



Kvåle, Gro og Wæraas, Arild. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget

Lyngdal, L.E. (1992). *Organisasjonsutvikling*. Oslo: Tano

Martin, J. (2002). *Organizational Culture*. London: Sage Publications.

McGregor, Douglas. (1987). *The Human Side of Enterprise*. Middlesex, England : Penguin Books Ltd, Harmondsworth

Meling, C. og Jenssen, S. A. (2002): *Fra veldedighet til nødvendighet. En introduksjon til begrepet bedrifters samfunnsansvar*. Rapport nr 2/2002, NTNU

Mintzberg, H. (1979). Patterns in Strategy Formation. *International Studies of Management & Organizations* Vol. 9: 67- 86

Nordström, K.A. og J. Ridderstråle. (1999). *Funky Business*. Stockholm: BookHouse Publishing AB

Patton, Michael Quinn. (1988). Six honest serving men for evaluation. *Studies in Educational Evaluation* 14 (3): 301-330

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press

Powell, Shaun. (2007). *Journal of Brand Management* **15**, 41 – 56. doi:  
10.1057/palgrave.bm.2550109

Repstad, P. (1993). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.

Rhode, Deborah L. (2006). *Moral Leadership – The Theory and Practice of Power, Judgement and Policy*. San Fransisco: Jossey-Bass

Roos, Göran, Fernström, Lisa, Pike, Stephen. (2005). *Den Verdiskapende Organisasjon – Intellektuell Kapital I Praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Roos, Göran, von Krogh, Georg, Roos, Johan. (1996). *Innføring I Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, Kjell Arne. (1992). *Den "Syke" Stat – Myter Og Moter I Omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget

Scott, W.R. (1966). *Professionals in Bureaucracies- Areas of Conflict*. I: H.M. Vollmer og D.L. Mills (red.). *Professionalization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall

Sennett, R. (2002). *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Shakespeare, William. (1984). *Othello*. Cambridge: Cambridge University Press

Stabell, C. B., Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for operative advantage: on chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*. 1998 Vol. 19: 413 - 437

Tencati, A. og F. Perrini. (2006). *The Sustainability Perspective: A New Governance Model*, i A. Kakabadse and M. Morsing (eds.), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application* (Palgrave Macmillan, Houndmills, UK, New York, NY), pp. 94–111.

Tencati, A. og L. Zsolnai. (2009). *The Collaborative Enterprise*. *Journal of Business Ethics* 85:367–376 DOI 10.1007/s10551-008-9775-3

Thagaard, Tove. (2002). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Wæraas, A. (2004). *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktoravhandling, Tromsø: Universitetet i Tromsø.

## 7.2 Nettsider

[http://www.nir.no/nir\\_view\\_nyheter.php?article\\_id=1530&id2=RTTXhQyhmlMfOnTNWcpQnc8wj](http://www.nir.no/nir_view_nyheter.php?article_id=1530&id2=RTTXhQyhmlMfOnTNWcpQnc8wj)

<http://www.kommunikasjon.no/Bransjen/Tall+og+fakta>

<http://www.dagbladet.no/kultur/2007/02/19/492444.html>