

Jens Otto Kjær Hansen og Hanne Birgitte Jørgensen

Strategisk kommunikation for praktikere

I andres brød 2.0

*Håndbog om informationsjournalistik,
virksomhedskommunikation og public relations*

FORLAGET AJOUR

Strategisk kommunikasjon for praktikere

Jens Otto Kjær Hansen
og Hanne Birgitte Jørgensen

Strategisk kommunikation for praktikere

I andres brød 2.0

*Håndbog om informationsjournalistik,
virksomhedskommunikation og public relations*

FORLAGET AJOUR

Strategisk kommunikation for praktikere

I andres brød 2.0

Håndbog om informationsjournalistik,
virksomhedskommunikation og public relations

© 2010 Jens Otto Kjær Hansen, Hanne Birgitte Jørgensen og Forlaget Ajour

Forlagsredaktør: Teddy Petersen

Omslag og grafisk tilrettelæggelse: Henriette Tost

Bogen er sat med Charter og Rotis

Produktion: AKA-PRINT, Århus

1. udgave, 1. oplag 2010

2. udgave, 1. oplag 2011

ISBN 978-87-92241-79-5 (trykt bog)

ISBN 978-87-92241-80-1 (e-bog)

Alle rettigheder forbeholdes.

Fotografisk, mekanisk eller anden gengivelse af denne bog eller dele deraf er forbudt uden forlagets skriftlige tilladelse ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Institutioner, der har indgået aftale med Copydan, kan kopiere inden for de rammer, der er nævnt i aftalen.

Forlaget Ajour

Danmarks Medie- og Journalisthøjskole

Olof Palmes Allé 11

8200 Århus N

www.forlagetajour.dk

Indhold

Forord	13
------------------	----

Del 1 · AT ARBEJDE MED KOMMUNIKATION

1.1 Rådgiver, håndværker og altmulig-m/k	17
--	----

Del 2 · TRIN FOR TRIN – PRAKTISK KOMMUNIKATION

2.1 Strategisk kommunikation	21
Praktisk tjekliste	22
2.2 Baggrund med analyse	25
Analyser og modeller	25
Virksomhedens værdier og vision	26
Analyse: SWOT	27
2.3 Mål	28
Antallet af mål	28
Forretningsmål og kommunikationsmål	29
2.4 Interessenter	32
Penge	34
Magt	35
Normer og moral	36
Kortlægning af interessenter	36
Venner og fjender	39
2.5 Målgrupper	41
2.6 Budskaber	43
2.7 Kommunikationsmidler og strategi	46
Kommunikationsmidler	48
Kombination af mål og midler	51
2.8 Succeskriterier	52

Smarte mål	53
2.9 Tidsplan og budget	56
Tidsplan	57
Modeller eller prosa	58
Gantt-kortet	60
Budget	62
2.10 Risikoanalyse	64
2.11 Case: Red Kvindeliv	66

Del 3 · BAGGRUND OG TEORI

3.1 Teori om kommunikation og ledelse	71
Fra praksis til fag – med omdiskuteret navn	72
Teori om ledelse og marketing hører med	73
3.2 Kommunikation og public relations	74
Publicity	75
Informationsmodellen	76
Feedback-modellen	76
Dialogmodellen	77
Mixed motive-modellen	79
3.3 Kommunikation og samfundets krav	81
Virksomheder som fælleseje	82
Industrisamfund	83
Videnssamfund	84
Case: Brent Spar – en brat opvågnen	87
Case: Da Novo-duksen fik tæv	88
3.4 Teorier om kommunikation	90
Laswells klassiker: injektion	90
Stimulus response-modellen	92
Shannon og Weavers støjmodel	93
Indkode afkode-modellen	94
Model med det hele	95
Til vejrs med Luhmann	97
3.5 Værd at vide om ledelse	99
Da ledelse blev „opfundet“	100
Porters værdikæde	101

Porters Five Forces	102
Excellencemodellen	104
Balanced Scorecard	105
Strategisk udvikling	107
Det blå og det røde vand	109
3.6 Organisationsteori	111
Leavitts grundmodel	112
De tre perspektiver	113
Det hele i kombination	118
Den lærende organisation	119
3.7 Kultur i en organisation	122
Analyse af kultur	123
Kan kultur ændres?	127
Identitet	129
3.8 Marketing	132
Marketingstrategiens fem veje	132
Porteføljemodellen	134
Produkt/markedsmodellen	135
Marketingmix'et	136
Promotionmix'et	137

Del 4 · REDSKABER OG METODE

4.1 Kommunikationspolitik	141
Politik eller strategi	142
Processen vigtig	143
Forankring og ejerskab	144
4.2 Kommunikationsstrategi	159
Strategien over politikken – eller modsat?	160
Overordnet kommunikationsstrategi	160
Strategi for en kampagne	162
4.2.1 Case: Strategi hos Renosyd	163
4.3 Analyse og research	169
PESTEL-analysen	169
Benchmarking	170
SWOT-analysen	172

Researchmetoder	176
Journalistisk research	177
Samtalen	178
Videnskabelig research	179
Kvalitativ research	180
Kvantitativ research	183
4.4 Kommunikationsmidler	187
Når drikkevandet bliver forurenset	188
Vurdering af midler	190
Sociale medier og web 2.0	195
Sms	198
Viral kommunikation – Magtfulde videoer (YouTube)	198
Social kommunikation via nettet	199
Flere kanaler og midler i kombination	200
Netværkskommunikation	202
På andres vogn	203
4.5 Medietræning	205
Budskabstræning	205
Træning af kritisk medieinterview	206
Tips og tricks: forberedelse	207
4.6 Historiefortælling	212
Hvad er historiefortælling	214
Fortællemodellen	215
Eventyrmødellen	215
Anvendelse af historiefortælling	216
Forandringer og organisationsudvikling	217
Eksterne fortællinger	220
Rekruttering	220
Faldgruber og muligheder	221
4.7 Evaluering af kommunikation	223
Evalueringens magt	224
Kommunikation af resultater	226
Overvågning og evaluering af medieomtale	228

Del 5 · KOMMUNIKATIONSDISCIPLINER

5.1	En oversigt	233
5.2	Branding	236
	Baggrund for corporate branding	237
	Corporate branding og medarbejderne	239
	Corporate branding i praksis	242
	Brugerinvolvering	248
	Brandigens fremtid	253
	5.2.1 Case: Danfoss	255
5.3	Intern kommunikation	260
	Formålet med intern kommunikation	260
	Fra medarbejderblad til selvstændige medarbejdere	263
	Fra glade medarbejdere til ressource	264
	Mellemlederne i intern kommunikation	265
	Case: DHL	266
	Målingers betydning	270
5.4	Forandringskommunikation	272
	At kommunikere forandringer	274
	Cen-lok-model	274
	Central kommunikation	275
	Model til at gennemføre forandringer	277
5.5	Pressekommunikation	278
	Forudsætninger for godt pressearbejde	279
	Pressekontakt – de gode råd	282
	God pressekontakt	284
	Mediernes rolle	287
	Interessekonflikter	288
	Organisering af pressekontakt	290
5.6	Issues management	292
	Faser i issues management	294
	Framing og spillet om den offentlige mening	294
	Priming	296
	Ledelse og kommunikation hånd i hånd	297
	Case: Bruun's Galleri	303

5.7 Krisekommunikation	308
Krise eller ...	308
Lovkrav opstår og glemmes	309
Krisepotentiale	311
Oplevelsen af krise	313
Krisens forløb	314
Strategier	316
Prioriter interesserne	318
Holdningen til medierne	319
Lederen og krisen	320
Fem trin i krisers udvikling	321
Beredskab og forebyggelse	329
Niveau for beredskab	334
Krisen som mulighed	334
Beredskab i praksis	336
Scenarier	338
Tjekliste til krisekommunikation	338
Case: Arla og Muhammedkrisen	341
5.8 Spin	348
5.9 Public affairs	351
Medierne som skueplads	353
Umulige sager	356
Public relations med vide grænser	357
Lobbyisme	358
5.10 Marketing Public Relations	360
Salg er mange ting	362
Strategi i marketing public relations	364
Når det gælder om at undgå omtale	370
5.10.1 Case: Sæt iittala på bordet	372
5.11 Det offentliges kommunikation	373
Profilering	374
Rammer og regler	375
Dialog med borgerne og profilering	377
Kampagner	379
Effekt	379
Laveste fællesnævner	381

Gode råd ved planlægning af offentlig kommunikation	382
5.12 Kommunikation med investorer – investor relations	384
Betydningen af investor relations	385
Investor relations-kommunikationen	387
Corporate governance	396

Del 6 · ROLLEN

6.1 Kommunikationsekspert – men vil de lytte?	401
Rådgiver eller håndværker	402
6.2 Etik	403
Hvad tæller: hensigten eller resultatet?	404
Den pragmatiske etik	404
Den advokerende etik	405
Professionsmodellen	406
Etik i praksis	408
6.3 Redskaber til større gennemslagskraft	412
Ban vejen med et internt miniprojekt	412
Bliv general over dit skrivebord	413
Grib chancen	414
Tid	414
Målinger	415
Undervisning	415
Find selv opgaver	416
Tudefjæs – hvem styrer?	417
Du kan ikke redde den, der ikke vil reddes	418
6.4 Portræt af kommunikationsarbejde anno 2010	420
Top 29-bogliste – hvis du vil have mere viden	423
Forfatterne har udvalgt 29 bøger, både praktisk orienterede og akademiske, som anbefales som videre læsning for dem, der vil vide mere. Kort omtale af hver og markering af tilgængelighed, viden og nytte.	
Litteraturliste	433
Figur- og tabeloversigt	437
Stikordsregister	439

En trykt bog med internet-adresser har et problem: Adresser ændres, sider nedlægges. Vi har derfor valgt i bogens 2. udgave at ændre www-adresser, så de henviser til de hovedsider, hvor man kan finde de pågældende dokumenter.

Forord

Som titlen siger: Dette er en bog for praktikere. Et grundigt og lettilgængeligt værktøj for enhver, der arbejder med kommunikation. Hvert af de emner, vi berører, er discipliner med egen forskning, uddannelse og litteratur, som går dybere ind på det enkelte emne. Voresærinde er en håndbog til praktiske kommunikationsfolk uanset uddannelse og baggrund.

I forhold til forgængeren *I andres brød*, der siden 2004 er udkommet i fem oplag, har denne bog fået et markant drej og en kraftig opdatering. Det er nødvendigt på et felt i stadig udvikling.

De teoretiske afsnit er målrettet til det, man har brug for at vide, når man arbejder strategisk og som kommunikationsrådgiver. Håndfaste tjeklister og tips og inspiration til løsninger er tilføjet. Vi har udbygget og opdateret de metodiske afsnit og fornyet mange af case-beskrivelserne. Desuden har vi udvidet med et afsnit, som diskuterer, hvordan man kan håndtere rollen som kommunikationsrådgiver.

Bogen kan naturligvis læses systematisk fra start til slut for at få et samlet overblik over dette arbejdsfelt. Men den kan også bruges tematisk ud fra arbejdssituation, interesse og baggrund. Og den kan tjene som opslagsværk, når den daglige situation kalder på genopfriskning eller inspiration.

Jens Otto Kjær Hansen skrev *I andres brød*, men Hanne B. Jørgensen var allerede dengang med i en aktiv rolle som sparringspartner og medredaktør – hun er nu indtrådt som egentlig medforfatter med baggrund i blandt andet hendes kurser i strategisk kommunikation for UPDATE på Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Praktiske øvelser, værktøjer og tjeklister samt udveksling af erfaringer og faglige diskussioner på disse forløb har bidraget væsentligt til at udbygge og konkretisere emnet i den nye bog.

Jens Otto Kjær Hansen og Hanne B. Jørgensen
Århus og København, december 2010