Bedre PR og kommunikasjon – en praktisk håndbok

Øystein Pedersen Dahlen og Thor Erik Skarpen

Bedre PR og kommunikasjon – en praktisk håndbok

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2020

ISBN 978-82-02-63048-5

1. utgave, 3. versjon

E-utgaven baserer seg på 1. trykte utgave, 2. opplag 2020

Omslagsdesign: Cappelen Damm AS
Sats/design: Bøk Oslo AS
Elektronisk tilrettelegging: Bøk Oslo AS

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Cappelen Damm AS er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

www.cda.no
akademisk@cappelendamm.no

Forord

Hensikten med denne boken er å gi en praktisk innføring i PR og kommunikasjon slik at du kan lage et effektivt kommunikasjonstiltak. Vi håper nemlig at flere skal få kjennskap til strategisk kommunikasjon, slik at flere får muligheter til å få gjennomslag for sine ideer og ønsker.

Boken er et resultat av lang erfaring med undervisning og praktisk PR. Vi går gjennom prosessen steg-for-steg, med mange konkrete verktøy du kan bruke.

Vi som forfattere er selvsagt ansvarlige for innholdet i denne boken. Men vi har fått mange nyttige innspill. Så takk for innspill fra kollegaer ved *Høyskolen Kristiania*, Nils M. Apeland, Rune Bjerke, Christine Calvert, Unn Conradi Andersen, Magne Johannessen, Ingeborg Krange, Flatin Karlsen, Agnar Kaarbø, Anders Olof Larsson, Lene Pettersen, Kjell Terje Ringdal, Synne Skjulstad og Karl-Fredrik Tangen. Spesielt takk til Christine Calvert, som har tatt seg tid til å lese gjennom hele manuset og kommet med mange nyttige tilbakemeldinger. Og hjertelig takk til Hilah Geer og de andre på biblioteket på *Høyskolen Kristiania* – det meste av faglitteraturen som ligger til grunn for denne boken, er hentet derfra, med god hjelp av deres alltid hjelpsomme bibliotekarer. Takk også til Elin Dahlen, som også har bidratt med gode innspill underveis i arbeidet.

Lykke til med lesingen av boken og utarbeidingen av en plan for et relevant kommunikasjonstiltak!

Oslo, juni 2018
Øystein Pedersen Dahlen og Thor Erik Skarpen

Innholdsfortegnelse

Innledning 10

Kapittel 1
Hensikten med strategisk kommunikasjon 13
1.2 Strategisk kommunikasjon som aktivitet 15
1.3 Hva vil du med kommunikasjonen? 18
1.4 Verdt å vite: Fra klassisk til systemteoretisk strategi 20

Kapittel 2
Målgruppe – hvem skal ut? 26
2.1 Målgruppens forhold til organisasjonen 29
2.2 Valg av middelgrupper 31
2.3 Innsnevring av målgruppen 36
2.4 Verdt å vite: Pierre Bourdieus *feltteori* 40

Kapittel 3
Kunnskapsbasert planlegging og refleksjon 44
3.1 Evaluering av planlegging og målsettinger 48
3.2 Evaluering av kunnskapsinnhenting 50
3.3 Evaluering av avsendere 51
3.4 Verdt å vite: Sosiale verdier og normer 53

Kapittel 4
Gjennomføring av undersøkelser 58
4.1 Spørreskjema 62
4.2 Fokusgrupper 70
4.3 Oppsøkende intervjuer 73
4.4 Telefonintervjuer 75
4.5 Miniundersøkelser 75
4.6 Kan du stole på undersøkelsene? 76

Kapittel 5
Kommunikasjonsmål – hva vi kan oppnå med kommunikasjon 79
5.1 Andre virkemidler 79
5.2 Fra oppmerksomhet til handling 81
5.3 Tiltakets mål og kommunikasjonsmål 86
5.4 Måling av kommunikasjonsmål 89
5.5 Verdt å vite: Robert Cialdinis teorier om påvirkning 91

Kapittel 6
Utvikling av gode budskap 97
6.1 Utforming av budskap 98
6.2 Kriterier for gode budskap 102
6.3 Uformell testing av budskap 106
6.4 Personas 108
6.5 Formell testing av budskap 110
6.6 Verdt å vite: Niklas Luhmanns *systemteori* 110

Kapittel 7
Valg av kanaler – hvor treffer du målgruppen? 116
7.1 En-til-en-samtaler 117
7.2 Event (arrangement) 118
7.3 E-post 119
7.4 Sosiale medier 120
7.5 Nettside 121
7.6 Egne trykksaker 121
7.7 Massemedier 122
7.8 Sammenligninger av kanaler 123
7.9 Henvisninger til andre kanaler 126
7.10 Verdt å vite: Jürgen Habermas' *gyldighetskrav* 128

Kapittel 8
Kommunikasjon i praksis 136
8.1 Massemedier 137
8.2 Skrive tekster 143
8.3 Skrive innlegg i aviser og på nettsider 147
8.4 Utforming av kronikker 148
8.5 Skrive i organisasjonens tidsskrift 149
8.6 Lage egne brosjyrer 150
8.7 Egne nettsider 151

8.8 Sosiale medier 153
8.9 E-post 157
8.10 Eventer (arrangementer) 159
8.11 Taler og foredrag 162
8.12 En-til-en-samtaler 168
8.13 Konkrete tiltak, målgrupper og mål 170
8.14 Verdt å vite: Retorikk og troverdighet 172

Kapittel 9
Evaluering – fungerer tiltakene? 175
9.1 Generell evaluering av tekster 176
9.2 Massemedier 177
9.3 Egne brosjyrer 181
9.4 Kommunikasjon på nett 183
9.5 Sosiale medier 188
9.6 E-post 189
9.7 Eventer 190
9.8 Taler og foredrag 193
9.9 En-til-en-samtaler 195
9.10 Sluttevaluering 197

Oppsummering 203

Anbefalt litteratur 205

Referanser 206

Vedlegg 215
Tabeller og figurer til utfylling 215

Stikkordregister 239

Innledning

Dette er en bok om å påvirke. Her finner du teknikker for å få gjennomslag i offentlige debatter og overfor beslutningstakere og publikumsgrupper som er viktige for din organisasjon.

Ved hjelp av denne boken vil du lære å lage en plan for et kommunikasjonstiltak med mål, målgrupper, budskap og virkemidler. Med vår praktiske tilnærming legger vi *mer* vekt på hvordan vi kan endre oppfatninger, holdninger og handlinger enn det er vanlig i innføringsbøker i PR og strategisk kommunikasjon.

Vi har tatt utgangspunkt i hvordan mange PR-byråer gir råd til sine kunder og toppet dette med vitenskapelig innsikt om strategisk kommunikasjon og samfunnsforståelse. Teorier er nemlig viktige for å forstå, forutse og påvirke folks holdninger og handlinger (McCorkindale og DiStaso 2014:2).

I tillegg til de mange gode rådene om kommunikasjon er boken en arbeidsbok. Den er bygget opp rundt at du som leser, bidrar med en konkret kommunikasjonsutfordring. Stegvis leder vi deg gjennom en prosess for å lage en konkret plan for å løse en kommunikasjonsutfordring. Vi ber deg fylle ut noen skjema underveis. Disse skjemaene viser hvor langt du har kommet i planleggingsprosessen og hvilke (foreløpige) avgjørelser du har tatt. Et viktig poeng er at disse avgjørelsene ofte må justeres etter hvert som du kommer videre i prosessen og får ny innsikt. Du finner skjemaene bakerst i boken og på nettsidene www.bedrerelasjoner.no og www.skarpen.no/bok. Disse skjemaene skal gjøre stoffet mer relevant ved at du kan jobbe med et konkret kommunikasjonstiltak underveis.

Digitale verktøy er i rask utvikling, og sosiale medier er mye brukt av organisasjoner for å kommunisere med omgivelsene (McCorkindale og DiStaso 2014). Mange arbeidsgivere etterspør derfor eksperter på digital kommunikasjon. God innsikt og ferdigheter i digitale medier kan derfor

være viktig for å være attraktiv på arbeidsmarkedet. For studenter flest er digitale og sosiale medier det naturlige verktøyet, men det er fortsatt avgjørende å beherske alle typer kanaler og kunne benytte dem strategisk. I strategisk kommunikasjon er digitale kanaler, på linje med andre kommunikasjonskanaler, et virkemiddel for å kommunisere med målgruppen. Det avgjørende er å velge kanaler og virkemidler som passer med både målgruppen og type budskap du ønsker å formidle. Denne boken gir innsikt i rett valg av kanaler og verktøy, uavhengig av om disse er digitale eller analoge, nye eller gamle.

Målet med kommunikasjonstiltak er gjerne å påvirke handlinger, som skal ha positive konsekvenser for egen organisasjon. Vi bygger samtidig på en liberal-demokratisk ideologi, hvor kommunikasjon er et viktig verktøy for samfunnsendring, hvor alle stemmer skal kunne slippe til for å påvirke samfunnet. Dette er i tråd med det den berømte sosiologen Jürgen Habermas (1996, 1999) kaller det *demokratiske kretsløpet*: Utfordringer og problemer blir formulert og diskutert i det offentlige rom, som så skal påvirke formelle beslutningstakere. Vi tar ikke opp utfordringene med at de med makt og penger dominerer offentlige debatter og politiske prosesser, og at de dermed kan få lettere gjennomslag enn andre grupper, slik spesielt Habermas (1989:193–194, 1999:77) er opptatt av. Dette er først og fremst en praktisk bok om å få gjennomslag i offentligheten og hos utvalgte målgrupper.

Sentrale emner:

- Utvikling av konkrete kommunikasjonstiltak for å oppnå organisasjonens mål
- Hvordan velge målgrupper strategisk
- Analyse av målgrupper
- Hvordan oppnå ønsket effekt hos målgrupper
- Utarbeiding av budskap
- Valg av riktige kommunikasjonskanaler
- Hvordan bruke medier strategisk
- Måle effekten av tiltak

Vi begynner med å diskutere hva vi kan oppnå med kommunikasjon eller PR. Det er vanskelig å finne en god norsk oversettelse for PR, men begrepet *strategisk kommunikasjon* kan brukes synonymt med *public relations* (Ihlen 2013:16). Vi kaller denne kommunikasjonen *strategisk* fordi det som regel ligger en strategi bak kommunikasjonen for å påvirke organisasjonenes interessenter. Denne påvirkningen skal være med på å hjelpe organisasjonen med å nå sine mål og *visjoner*. Med visjon mener vi den grunnleggende ideen bak organisasjonen, et idealistisk mål organisasjonen ønsker å oppnå i fremtiden – noe de ansatte kan strekke seg etter (Hatch og Schultz 2009:283). For eksempel bygger trafikksikkerhetsarbeidet i Norge på en *visjon* om at det ikke skal forekomme ulykker med drepte og hardt skadde i veitrafikken. Samtidig er det satt et *mål* om at det ikke skal være flere enn 500 drepte og hardt skadde i veitrafikken i året innen 2024 (*Trygg trafikk* 2013).

KAPITTEL 1

Hensikten med strategisk kommunikasjon

Strategisk kommunikasjon (PR) dreier seg om å påvirke og justere folks oppfatninger og handlinger i tråd med en organisasjons mål (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler og Verčič 2007:4). Det kan være mange typer mål:

- Større kjennskap til en organisasjon, produkt eller tjeneste
- Skape bedre inntrykk av organisasjonen
- Større forståelse for et bestemt synspunkt
- Skape et godt forhold til kunder
- Rekruttere frivillige arbeidere
- Endre holdninger hos en bestemt målgruppe
- Målgruppen skal endre adferd/handlinger

Om en ideell organisasjon ønsker flere medlemmer, en bilimportør ønsker økt salg, barnevernet ønsker bedre forståelse for sitt arbeid eller en offentlig etat ønsker å få gjennom en ny reguleringsplan, kan strategisk kommunikasjon være et viktig virkemiddel for å lykkes. Det å få flere medlemmer i organisasjonen, øke salget eller å få aksept for organisasjonens arbeid eller en ny reguleringsplan kan dreie seg om å skape en felles forståelse for ideen, produktet, tjenesten eller planen til organisasjonen.

Kommunikasjon handler i sin opprinnelige betydning om å gjøre noe felles. Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske begrepet *communicare*, som betyr *å gjøre felles*. Da kan vi si at det vi er ute etter, er å skape en mer eller mindre felles oppfatning av noe organisasjonen tilbyr eller ser seg nødt til å gjennomføre. For å oppnå en felles oppfatning ønsker vi å påvirke målgruppen i det vi mener er riktig retning.

Den klassiske måten å se på kommunikasjon er som følger:

Avsender → budskap → mottaker

Det er *noen* (en avsender) som ønsker å formidle *noe* (et budskap) til en tredje part (en mottaker). Her tenker vi oss at avsender kan overføre et bestemt budskap til mottaker, som da vil oppfatte det på den måten avsender ønsker. Det vil i så fall føre til en ønsket holdnings- og adferdsendring:

Avsender → budskap → mottaker → holdningsendring → adferdsendring

Hvis myndighetene ønsker at færre skal røyke, kan de fortelle befolkningen at det er helseskadelig å røyke. Befolkningen vil få den samme oppfatningen – og dermed vil de slutte å røyke. Enkelt og greit! Vi har løst et problem. Men nei, så enkelt er det ikke!

Budskapet i en anti-røykekampanje som skissert over har som regel liten effekt på befolkningen. Budskapet blir avvist av dem som fortsatt vil røyke. Det er flere grunner til det. Den kanskje viktigste grunnen er at mottakerne ikke oppfatter budskapet som relevant for den situasjonen de er i.

PR og strategisk kommunikasjon dreier seg om å forstå *den andres perspektiv* og skape en felles forståelse av den aktuelle situasjonen. Vi må forstå den andres motivasjon og ønsker for å kunne nå frem med budskapet vårt.

Vi bruker begrepet kommunikasjon, i motsetning til informasjon. Kommunikasjon involverer gjerne en dialog, mens informasjon handler mer om en enveisprosess hvor det er én som prater og én eller flere som lytter. Et viktig prinsipp for vellykket kommunikasjon er at vi lytter til mottaker, for å finne ut om budskapet er relevant for den eller de grupper vi ønsker å nå frem til. En kommunikasjonsprosess består av både overføring av informasjon til en eller flere personer – og at vi er åpne for at andre har relevant informasjon å gi tilbake til oss, som igjen kan øke kvaliteten på kommunikasjonsprosessen. Strategisk kommunikasjon handler derfor i stor grad om å lytte, analysere og forstå andre mennesker, deres interesser, ønsker, motiver og omgivelser. Samfunnskunnskap og undersøkelsesmetoder er derfor viktige verktøy.

De personene organisasjonen ønsker å kommunisere med og i noen tilfeller er tvunget til å kommunisere med, kalles *interessenter*. Det er

1. alle de som *blir påvirket* av organisasjonen og
2. alle de som *påvirker* organisasjonen.

Det vil si de personene som har et forhold til organisasjonen. Det kan være ansatte i egen organisasjon, medlemmer, kunder, eiere og mange andre. Men det kan også være grupper som protesterer eller klager på det organisasjonen gjør, dens tjenester, produkter eller planer. Det er i alle tilfeller blant interessentene vi finner mottakere eller *målgruppene* for den strategiske kommunikasjonen.

1.2 Strategisk kommunikasjon som aktivitet

I dag er det mange organisasjoner som har egne ansatte som arbeider med strategisk kommunikasjon. Offentlige etater som departementer, direktorater og kommuner har ofte store kommunikasjonsavdelinger. Bedrifter av en viss størrelse ansetter kommunikasjonsfolk som ofte blir ledet av *kommunikasjonsdirektører* (Brønn og Dahlen 2012, Brønn 2014). Små og store ideelle organisasjoner har ansatte som arbeider med kommunikasjon på fulltid. Målet for ideelle organisasjoner er som regel er å formidle en bestemt idé og å få flere med på laget for å jobbe for denne ideen eller påvirke beslutningstakere til å inkorporere en idé i lovverk, planer og økonomiske prioriteringer. I tillegg har vi PR-byråer, som tilbyr kommunikasjonstjenester til ulike organisasjoner. Felles for alle som arbeider med PR og strategisk kommunikasjon, er at de tilbyr noen tjenester som skal være til nytte for organisasjonen.

En stor europeisk undersøkelse har funnet frem til fire generelle oppgaver PR- og kommunikasjonsarbeidere i Europa arbeider med (Ruler og Verčič 2004:6). Dette passer etter vår erfaring også inn i en norsk virkelighet:

1. *Reflekterende rolle*: Analysere hva folk utenfor organisasjonen tenker om organisasjonen og det organisasjonen er opptatt av. Denne kunnskapen videreformidles og diskuteres med ledelsen og andre medlemmer av

organisasjonen. Dette er en oppgave som øker ledelsens og organisasjonens kunnskap om omgivelsene, og som kan være med på å påvirke *organisasjonens planer* og strategier.
2. *Lederrolle*: Utvikle kommunikasjonsplaner og opprettholde relasjonene med interessentene, for å oppnå tillit og felles forståelse for organisasjonens mål. I denne rollen er man opptatt av hvordan *kommunikasjon* kan hjelpe organisasjonen med å nå de fastsatte målene.
3. *Operasjonell rolle*: Praktisk utvikling og utforming av kommunikasjonstiltak. Det kan være innspill på sosiale medier eller organisasjonens nettside, kontakt med journalister eller møter med sentrale interessenter. Dette arbeidet skal bygge på foreliggende kommunikasjonsplaner (jf. pkt. 2).
4. *Opplæring*: Hjelpe andre medlemmer av organisasjonen til å mestre formidling og kommunikasjon. Kollegaer og medlemmer kan dermed støtte det budskapet du ønsker å formidle.

Ut fra punkt 1 vil kommunikasjonsfunksjonen også være med på å påvirke organisasjonens strategier, og både punkt 3 og 4 viser at kommunikasjonsfunksjonen også må ha ansvar for intern kommunikasjon. Som helt fersk i faget vil nok de aller fleste starte med oppgave 3, den operasjonelle rollen. Om du er nyutdannet innen PR og kommunikasjon, vil du sannsynligvis få beskjed om å lage en artikkel til nettsiden eller lignende, som skal bygge oppunder den eksisterende kommunikasjonsplanen. Etter hvert som du får mer erfaring, vil du få ansvar for å utvikle større kommunikasjonstiltak og kampanjer – og da kommer kunnskap fra denne boken godt med. Resten av boken handler nettopp om grunnprinsippene i strategisk kommunikasjon, som er som følger:

1. *Mål*: Du må definere et klart mål med kommunikasjonen. Dette målet skal bidra til å hjelpe organisasjonen med å nå sine mål og visjoner.
2. *Målgrupper*: Noen interessenter er viktigere enn andre for at organisasjonen skal nå sine mål. Jo flinkere du er til å identifisere målgrupper, desto mer presist kan du analysere dem. Jo mer du vet om dem, desto større sjanser har du for å formulere et budskap som oppfattes som relevant. Dermed har du større muligheter til å påvirke (deler av) mål-

gruppen i ønsket retning. Et kommunikasjonstiltak som er laget for å nå alle, vil ikke påvirke noen (Noar 2012:482). Vi har dermed følgende sammenheng:

Begrensning av målgruppen → mer kunnskap om målgruppen → mer relevant budskap → større sjanser for påvirkning

3. *Avsender*: I en kommunikasjonsprosess er det alltid en eller flere avsendere. Det kan være selve organisasjonen, lederen for organisasjonen, en ekspert i organisasjonen – eller noen utenfor organisasjonen. Dette valget avhenger blant annet av hvem målgruppen er villig til å lytte til og har tillit til.
4. *Virkemidler*: Hva skal sies i hvilken kanal? Det handler om ordbruk og hvor vi skal formidle budskapet, slik at vi kan påvirke målgruppen på ønsket måte: Skal vi innkalle til et møte, skal vi bruke sosiale medier eller tradisjonelle massemedier, eller treffer vi målgruppen bedre i andre kanaler?
5. *Evaluering*: For å kunne vite noe om kommunikasjonen har den effekten vi ønsker, må vi undersøke om den har skapt noen endringer. Når vi evaluerer, skaffer vi oss viktig kunnskap som vil hjelpe oss til å bli bedre til å kommunisere med ønsket effekt.

Planlegging av et kommunikasjonstiltak begynner med en vurdering av situasjonen, for å identifisere hva vi ønsker at en bestemt gruppe skal gjøre, føle, tenke eller vite (Atkin og Rice 2013:5). Ut fra målet og målgruppen velger vi noen virkemidler. Men dette er ikke en lineær prosess, hvor vi blir ferdig med det ene før vi begynner på det andre. Du må som regel justere både mål og målgrupper underveis i planleggingsarbeidet og under selve utførelsen av kommunikasjonen. Du kan derfor ikke vente med å evaluere. Da vil det være for sent å justere det pågående arbeidet. Alle planer og alle tiltak må evalueres fortløpende og være en integrert del av arbeidet, slik at arbeidet kan justeres underveis (Brønn, Bonvik og Bang 2015:193, Femø Nielsen 2014:19, Noar 2012:481).

1.3 Hva vil du med kommunikasjonen?

Strategisk kommunikasjon handler altså om å skape en endring. Du har et ønske om å påvirke. For å få fullt utbytte av denne boken anbefaler vi at du utvikler en reell eller tenkt kommunikasjonsutfordring som du kan finne en løsning på parallelt med at du leser boken. Vi oppfordrer deg til å velge en kommunikasjonsutfordring du er kjent med, og som du eventuelt har behov for å løse. Det bør i alle tilfeller være en utfordring som ligger nærme dine erfaringer.

Om du arbeider med kommunikasjon i en bedrift eller organisasjon, ber vi deg tenke på en reell utfordring fra arbeidshverdagen; noe du har jobbet med eller skal i gang med. På denne måten vil boken bli et kommunikasjonsfaglig verktøy du kan bruke i praksis.

Om du er student, kan du se på en organisasjon du er engasjert i og som ønsker gjennomslag for et synspunkt, større oppslutning eller flere medlemmer. Du kan også utvikle et forslag til rekrutteringsstrategi for den skolen du går på nå. Hva i skolens presentasjon fikk deg til å velge nettopp denne skolen? Kunne kommunikasjonen vært bedre? Og hva ville du gjort annerledes hvis det var du som skulle planlegge kommunikasjonstiltaket for å rekruttere flere studenter?

Det første skjemaet vi ber deg fylle ut, er grunnlaget for ditt tiltak og er utgangspunktet for den videre prosessen. *Avsender* for kommunikasjonen er i utgangspunktet den organisasjonen du utvikler tiltaket for. *Målet* kan være at du ønsker at målgruppen skal gjøre noe de ikke gjør i dag, for eksempel å velge et studietilbud, kjøpe en vare, røyke mindre eller melde seg inn i organisasjonen. *Målgruppen* er i utgangspunktet de personene du ønsker å påvirke i en bestemt retning (se tabell 1.1).

Tabell 1.1 Utgangspunktet for kommunikasjonstiltaket

Avsender	Din organisasjon
Mål	Hva din organisasjon vil oppnå med kommunikasjonstiltaket
Målgruppe	Hvem du bør påvirke for at din organisasjon vil oppnå målet

Vi kan ta for oss noen eksempler på kommunikasjonstiltak. Det kan være *Helsedirektoratet*, som har fått i oppgave av *Helsedepartementet* å lage en kampanje for å redusere alkoholforbruket i Norge. Da er *Helsedirektoratet* avsenderen. Målsettingen er å redusere alkoholforbruket i Norge. Målgruppen blir da alle som drikker alkohol (se tabell 1.2).

Tabell 1.2 Utgangspunktet for et kommunikasjonstiltak som har som mål å redusere alkoholforbruket i Norge

Avsender	Helsedirektoratet
Mål	Redusere alkoholforbruket i Norge
Målgruppe	Alle som drikker alkohol i Norge

Hvis du ønsker å lage en plan for å rekruttere studenter til en høyskole, er den aktuelle høyskolen avsender i kommunikasjonsprosessen. Målsettingen er å få flere til å søke studieplass. Målgruppen er potensielle studenter (se tabell 1.3).

Tabell 1.3 Utgangspunktet for et kommunikasjonstiltak som har som mål å rekruttere studenter til en høyskole

Avsender	En høyskole
Mål	Flere studenter
Målgruppe	Potensielle studenter

Hvis du ønsker økt salg av et produkt, er målgruppen potensielle kunder. Det kan for eksempel være en tenkt leskedrikk, *Juksi Cola*, som ønsker å øke salget (se tabell 1.4).

Tabell 1.4 Utgangspunktet for et kommunikasjonstiltak som har som mål å øke salget av en alternativ form for Cola

Avsender	Juksi Cola
Mål	Økt salg
Målgruppe	Potensielle kunder

Da har du et utgangspunkt for det videre arbeidet med kommunikasjonstiltaket. Det er altså viktig at du har fylt ut et skjema før du går videre til neste kapittel som handler om å sikte inn og begrense målgruppen. Det er lite realistisk å nå frem til alle du egentlig ønsker å påvirke, om det er alle som drikker alkohol i Norge eller alle potensielle studenter. Om vi skal hjelpe deg med å prioritere en målgruppe, må du bestemme deg for hva du vil og hvem du ønsker å påvirke. Vårt mål nå er derfor at du har fylt ut et skjema, før du blar videre til neste kapittel.

➔ Hva er avsender, mål og målgruppe i ditt kommunikasjonstiltak? Alle figurer og tabeller som du skal fylle inn, finner du bakerst i denne boken og på www.bedrerelasjoner.no og på www.skarpen.no/bok

I det videre foreslår vi en rekkefølge for arbeidet med kommunikasjonstiltak. Dette er en anbefalt rekkefølge – ett sted må du jo starte. Men verken planlegging eller gjennomføring kan utøves i en forhåndsbestemt rekkefølge. De ulike trinnene henger sammen og påvirker hverandre, slik at du må gjøre noen justeringer underveis i planene. En god plan er derfor ikke avhengig av en bestemt rekkefølge, men at de ulike trinnene henger sammen og støtter opp om hverandre (Johansen 2017:26).

I slutten av hvert kapittel går vi i dybden på noen viktige teorier for at du skal bli en bedre og mer bevisst kommunikatør. Du er ikke avhengig av denne informasjonen for å jobbe videre med boken, men vi tror det kan være en fordel å ha dybdekunnskap om noen utvalgte emner. Vi starter her med en kritisk diskusjon av ulike former for strategi.

1.4 Verdt å vite

Fra klassisk til systemteoretisk strategi

Innenfor PR-faget blir strategi definert som de virkemidlene man bruker for å nå organisasjonens mål (Brønn, Bonvik og Bang 2015:160, Ihlen 2013:39). Samtidig er strategi et eget fagområde vi kan dele inn i fire ulike retninger (Whittington 2002):