

- Cutlip, S.M. (1991). "Cutlip tells of heroes and goats encountered in 55-year PR career". *O'Dwyer's PR Services Report*, 5, 54.
- Foster, J. (1990). "Working together: How companies are integrating their corporate communications". *Public Relations Journal*, 46 (9), 18-19.
- J.E.Grunig (ed.)(1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1991). "Conceptual differences in public relations and marketing: The case of healthcare organizations". *Public Relations Review*, 17, 257-278.
- Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1992). "Models of public relations and communication". In J.E. Grunig (ed.). (pp. 285-326).
- Grunig, L.A.; Grunig, J.E.; & Ehling, W.P. (1992). "What is an effective organization?" In J.E. Grunig (ed.).
- Hallahan, K. (1992). "A typology of organizational relationships between public relations and marketing". Paper presented to the Ass. for Education in Journalism and Mass Communication, Montreal.
- Harris, T.L. (1991). *The Marketer's Guide to Public Relations*. New York: Wiley.
- Holmes, P. (1992). "1991 and the death of marketing". *Inside PR*, 5-7.
- Kelly, K.S. (1991). "Marketing: A flawed and dangerous approach to fund-raising". *National Society of Fund Raising Executives Journal*, 16, 28-34.
- Kotler, P. (1986). "Megamarketing". *Harvard Business Review*, 86, 117-124.
- Kotler, P. (1972). "A generic concept of Marketing". *Journal of Marketing*, 37, 46-54.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management* (7. udg.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Levy, S.J. (1969). "Broadening the concept of marketing". *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kotler, P., & Mindak, W. (1978). "Marketing and public relations: Should they be partners or rivals". *Journal of Marketing*, 42, 13-20.
- Kotler, P., & Roberto, E.L. (1989). *Social Marketing*. New York: Free Press.
- Lauzen, M.M. (1991). "Imperialism and encroachment in public relations". *Public Relations Review*, 17 (3), 245-256.
- Lauzen, M.M. (1992). "Public relations roles, intra-organizational power, and encroachment". *Journal of Public Relations Research*, 4, 61-80.
- Lewton, K.L. (1991). *Public Relations in Health Care: A Guide for Professionals*. Chicago: American Hospital Publishing.
- Paisley, W. (1991). "Public communication campaigns: The American experience". In R.E. Rice & C.H. Atkin (eds.), *Public Communication Campaigns* (2. udg.)(pp. 1-41). Newbury Park: Sage.
- Spicer, C.H. (1991). "Communication functions performed by public relations and marketing practitioners". *Public Relations Review*, 17 (3), 293-306.

James Grunig er professor ved College of Journalism, University of Maryland, USA.

Public relations i et overkommunikeret samfund

Af Jesper Højberg Christensen

Vi har aldrig før været så overfodret med kommunikation. Jesper Højberg Christensen, direktør for Advice Ledelses- og Kommunikationsrådgivning A/S, diskuterer i artiklen som praktiker med kommunikationsteoretisk baggrund, hvordan det kan sikres, at man inden for kommunikations- og public relations-branchen ikke bare kommunikerer som propagandamaskiner – mere og mere – men hellere går i dialog og kommunikerer mindre, og bedre. Han peger på, at vi i fremtiden, bl.a. takket være sammenhængen mellem høj uddannelse og avanceret teknologi, får mulighed for at udfolde mere symmetriske kommunikationsformer og konsensus-funderet dialog. Som sit bidrag til at udrydde forvirringen om, hvad public relations egentlig er, opstiller han – uden større tiltro til, at man kan skabe en »teori« om PR – ud fra praksis fire forskellige måder at dyrke public relations på.

I en verden, hvor det mest konstante er forandring, kan vi ikke forlade os på de gamle skabeloner. Vi må praktisere »Planning for Uncertainty«, hævdede Peter F. Drucker for nylig i en artikel i Wall Street Journal. Og hvordan gør man så det? Jo, først og fremmest ved at lytte til de tendenser, der allerede er på vej, og som vil skabe fremtiden. Det kræver, at man kan afkode verden, og forstår hvad der sker og hvorfor. Det er ved at gøre disse forandringer fælles, fortolke dem, at vi kan orientere os i vores samfund, hvor alt hele tiden ændrer sig. Men den kommunikationsopgave, der hedder at lytte og begribe, kan være ganske svær.

Man hører f.eks. ofte ældre mennesker sige, at de »ikke kan følge med«, fordi »det går for stærkt«. De har ikke kommunikations-redskaberne til at forstå hvad der sker, og hvorfor.

Noget lignende kan ske i organisationer, der er stivnede. De bliver selvcentrerede eller produktorienterede og har ikke fælles sprog til at forstå og omstille sig til de hastige forandringer i marked og omverden. Kommunikationen bruges til at fastholde og bekræfte de gamle billeder. Derfor var f.eks. det danske landbrug for langsomt til at lytte til miljøkrav. Fagforeningerne for langsomme til at forstå en ny tids krav. Og den danske finansverden for længe om at omstille sig til lavvækst.

Kommunikationsledelse

Det vanskeligste ved at være leder er hverken tekniske eller økonomiske problemer, men selve det at kommunikere. Ofte er det særligt svært for topledere at håndtere de nye krav om tovejsprocesser, fordi man nu engang har nået toppen ved at skære igennem og råbe lidt højere end andre. Symptomet viser sig så ved at det gamle ledelsesideal kommer i krise – og den nye managementlitteratur hober sig op i forsøget på at udfylde tomrummet efter den traditionelle ledelsesmåde. Men ingen politikere kan lede processen i Europa i dag, ingen virksomhedsleder er absolut herre over sine parametre. Alle er afhængige af en mængde komplekse forhold i omverdenen.

Skal vi redefinere ledelse, så skal vi tilbage til den oprindelige oldnordiske betydning af ordet »lede«, der betyder »få til at gå«. Og hvordan får man folk til at gå? Ved at handle og kommunikere til dem, så begge parter flytter sig – helst i løb, selvfølgelig. Det kræver nogle andre værktøjer, både magtmæssigt og kommunikations-mæssigt, end dem vi normalt er opdraget med. (For de analytiske værktøjer har traditionelt kun været dyrket i universitetsverdenen. Og dér sjældent sat i relation til en kommerciel praksis).

Derfor diskuteres i den offentlige sektor, hvordan man går fra regelstyring til mål/ramme-styring og i den private, hvordan man leder med strukturel kommunikation af visioner og mål i stedet for operationel kommunikation af detaljer og ordrer.

Kommunikationsbortkastning

Bag alle de mange forandringer gemmer sig den fundamentale udfordring, at vi bevæger os fra et industrisamfund til et kommunikations-samfund, hvor vi udskifter én type teknologi med tilhørende værdisæt med et andet. (Se Figur 1 og 2).

Basalt set har kommunikation 4 egenskaber: For det første skaber kommunikation fællesskab (>communicare< = at gøre fælles). Hvis jeg har ti kroner og spenderer dem, er de væk for mig. Men giver jeg ti oplysninger er de ikke gået mere væk, end jeg selv stadig har dem.

For det andet udvider kommunikation vores intellektuelle kapacitet, hvor industrisamfundet udvidede vores fysiske formåen. Fra de store maskiners og fabrikkers tid, bevæger vi os mod de snilde teknologier og de mindre, fleksible og selvstyrende enheder.

For det tredje er viden og kommunikation utrolig billig at flytte og overføre elektronisk. Det er ret simpelt at transmittere over lange afstande øjeblikkeligt.

Og for det fjerde og vigtigste, har kommunikation den egenskab, at jo mere man smider væk, desto bedre bliver den. Det var faktisk hovedpointen i Tør Nørretranders' *Mærk Verden*. Kommunikation skal forædles og raffineres fra de mange data til information, eller endnu bedre viden eller ligefrem visdom. Her ligger den helt store kommunikationsopgave i et overkommunikeret samfund.

Umiddelbart lyder dette måske forjættende for kommunikationsfolk. Men det at tænke i kvalitet frem for kvantitet – i mindre, men bedre – bliver en hård nyser for den kommercielle del af kommunikations-verdenen. For erkendelsen af, at informationsstrømmen er overloadet, og at dynger af ubrugelige data og ophobninger af ligeegyldig og ukvalificeret information er en af vor tids største forureningskilder, må jo kræve sine ofre. Væksten kommer i den del af industrien, der på et analytisk grundlag kan bortkaste information og målrette den præcist mod modtagernes behov.

De, der kan skære ind til benet og formulere

Figur 1 - Samfund og kommunikation

HISTORISK FASE	PRODUKTIONSFAKTOR	MAGTFORM	KOMMUNIKATIONSFORM	SYMBOL
Feudalisme	Jord	Tvang	Propaganda	↓
Højkapitalisme	Kapital	Kompensation	Information	↔
Videnssamfund	Viden	Konsensus	Kommunikation /Dialog	↔ ↻

© Advice

Historisk har vi med et meget bredt penselstrøg bevæget os fra middelalderen, der overvejende var baseret på feudalt synlig tvang og envejs propaganda fra fyrster og kirke, frem til et højteknologisk industrisamfunds information til målgrupper med indbygget feed-back. Næste fase har som mulighed, bl.a. takket være sammenhængen mellem høj uddannelse og avanceret teknologi, at udfolde mere symmetriske kommunikationsformer og dialog, byggende på konsensus snarere end klassekonflikter.

Selv om udviklingen langt fra er entydig eller firkantet, er pointen at der er en klar sammenhæng mellem magt- og demokratiformer og så tilhørende kommunikationsformer. Når demokratiet sættes ud af kraft, f.eks. i krigssituationer, bliver propagandaen altid den dominerende kommunikationsform.

Figur 2 - Kommunikationsudvikling

	PROPAGANDA	INFORMATION	KOMMUNIKATION	DIALOG
FORM	Marketing-PR	Informations-PR	Ledelses-PR	Samfunds-PR
STRUKTUR	Envejs (feedback)	Måltrettet envejs	Asymmetrisk tovejs	Symm. tovejs
ANALYSE	Trossag	Kvantitative analyser	Kvalitative analyser	Samtale
MÅL	Selvlegitimering	Påvirkning	Indvirkning	Samvirken

© Advice

Udviklingen i kommunikationsformer afspejler sig selvfølgelig også på organisations- og virksomhedsniveau.

James E. Grunig har i »Managing Public Relations« (kap. 2) behandlet tilsvarende faser i public relations historiens udvikling fra envejs asymmetriske til tovejs symmetriske kommunikationsformer.

I det afsluttende kapitel i »Håndbog i information og public relations« har jeg sat disse faser i relation til den enkelte virksomheds historisk-strategiske udvikling fra enelederorganisation til international divisionsopdelt organisation.

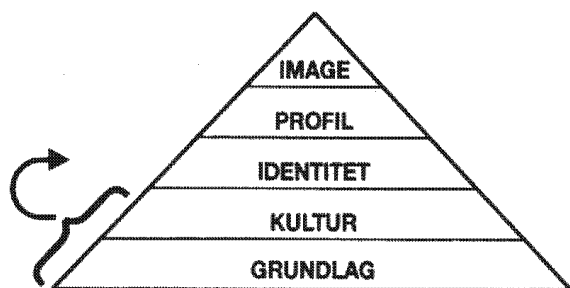
De fire skitserede former i Figur 2 svarer i store træk til de 4 praksisformer for public relations, der opregnes i denne artikel, nemlig Marketing-PR (M-PR), Informations-PR (I-PR), Ledelses- eller Corporate PR (C-PR) og Samfunds- eller Dialogisk PR (D-PR).

de strategiske kommunikationsopgaver, det vil ikke mindst sige ledelsernes bevidste langsigtede relevante dialog med deres omverden, bliver de efterspurgt.¹

Strategisk kommunikationsudvikling

Disse strategiske kommunikationsopgaver starter efter min mening i den enkelte organisation i trekanten mellem management, organisations-/kulturforståelse og strategisk kommunikation.

Figur 3 - Imagepyramide



For før man kan skabe et kommunikationsmæssigt image for en virksomhed, må man have fat langt dybere nede. Man må starte med at se på organisationen, dens styrker og svagheder i relation til de trusler og muligheder, der ligger i de trends og issues, der er i dens omverden.

Organisationen er igen ikke nogen enhed, men kan beskrives som en pyramide, der nederst består af et idé- og forretningsgrundlag. Her er opgaven at (videre)udvikle virksomhedens strategiske grundlag og forretningsidé. Det må nødvendigvis ske indenfor en analyse af mulige fremtidsscenerier. Kommunikationselementet består ikke mindst i at klarlægge organisationens samfunds- og markeds-mæssige mission og vision.

En virksomheds utopi er som Thomas Mores *Utopia* en dobbelthed af det gode sted og et intetsteds, fordi den aldrig nås, men alligevel giver kolossal energi som fælles fixstjerne.

Virksomhedskulturen er medarbejdernes attituder og vaner, som de oftest ubevidst er indfældet i alt fra normer til bygninger og traditioner. Kulturanalyser og kulturprocesser i organisa-

tioner, herunder analyse af den interne kommunikation, er næste led i processen.

På baggrund heraf kan virksomhedens *identitet*, eller bevidste jeg udtrykkes. Kommunikationsmæssigt kan det konciperes i den bærebølge, der skal være organisationens samlede strategiske trækraft for de næste par år, og hvor stadier på vejen kan målsættes. Samtidig kan der tilknyttes et visuelt corporate identity-program.

Virksomhedens *profil* er så de dele af identiteten, udtrykt i forskellige koncepter for kommunikationselementer, som organisationen betoner i sin kommunikation med omverdenen. Koncepterne dækker alle de områder, hvor organisationen møder sin omverden via medarbejdere, produkter og f.eks. markedskommunikation. Hensigten er at fremstå så klart profileret, at der dannes et rimeligt ensartet og dækkende *image* hos virksomhedens interessenter.

Strategisk kommunikation drejer sig ikke om at ridse i lakken i en virksomheds image, men om at sikre sammenhængskraft i hele den pyramide, der meget sjældent hænger ordentligt sammen.²

Kommunikationsdiscipliner

Strategisk kommunikation er altså mere end summen af og den røde tråd mellem hjælpe-discipliner som reklame, design, direct marketing, salg, publicity m.v.

Når temaet er public relations er det traditionelt forholdet til markedsføring, der er konfliktfyldt. Hvis *markedsføring* er de aktiviteter, der bruges for at udforme et produkt eller en serviceydelse, så den bringes fra produktionssted til forbruger, beskæftiger public relations sig med udviklingen af relationer mellem en organisation og dens interessenter.³

Det giver nogle typiske forskelle. Hvor en marketingaktivitet er let at måle på effekt, kan det være vanskeligt at måle værdien af en kriseforebyggelse eller en ændret offentlig profil. Hvor markedsføringen tænkes i kampagner, tænkes meget PR i løbende in- og eksterne publikationer og nyhedsomtaler. Og mange af de udførende værktøjer er mere journalistiske end kreative, lige som organisationen ofte har sin informationsafdeling adskilt fra marketingafdelingen.

Men det egentligt interessante er ikke for-

skellen mellem disciplinerne, som kræver gensidig respekt og særkompetancer, men det er på den ene side *de strategiske processer*, der skal gå sammen om at udforme det strategiske grundlag for virksomhedernes kommunikation af identitet, visioner og koncepter, og på den anden side arbejdet hen mod en *fælles opfattelse af kommunikation* som baserende sig på dialog- og tovejsprocesser, der ikke opererer med en passiv modtager, men med en aktiv med- og modspiller.

Her er status i begge lejre i Danmark, at man først lige er begyndt.

PR i praksis

En god del af den forvirring, der hersker om public relationsbegrebet såvel indenfor som udenfor PR-udøvernes rækker skyldes, at PR ikke er én ting, men i Danmark dækker over mindst 4 ret forskellige måder at dyrke PR på, som hænger sammen med de skitserede kommunikationsformer i Figur 1 og 2.

1. PR som marketingsupport (M-PR)

For Simon Spies var al omtale som bekendt bedre end ingen, og ud fra samme devise kan markedsføringsafdelinger i trængte tider efterlyse »noget gratis PR«.

PR er i den forstand lig med redaktionel produkt- og virksomhedsomtale i aviser og blade. Det er en form som startede, da varieté og cirkus skulle have omtale i USA omkring århundredeskiftet. Og kigger vi på kulturlivet i dag, kan man vel også sige, at den gratis reklame for film, teater og bøger via foromtaler og anmeldelser dyrkes intenst. F.eks. består TV2's filmmagasin kun af filmindustriens egne trailere og selv i kulturbærende aviser som Politiken er "skrælninger" af bøger, teaterstykker og film ret beset ikke andet end kommercielt forskræp. Men kulturjournalisterne bliver vældigt fornærmede, hvis man antyder at deres kulturformidling også er publicity for kommercielle interesser.

Hollywoods billede af PR som noget en smart fyr på et værtshus binder journalisten på ærmet, er stadig en god del af dagens billede af PR. Siden er billedet forsøgt udbredt til alskens produkter, hvor ikke mindst helsekostindustrien har fået sig et noget blakket ry i forsøget på at omgå restriktionerne mod reel reklame. Ge-

nerelt er det denne form for advertorialisme (blanding af »Advertising« og »Editorial copy«), der giver PR sit dårlige ry, fordi det kan synes, som om man sniger omtalen ind i en anden mere troværdig kommunikators navn, i stedet for, f.eks. gennem annoncer, ærligt at betale og indramme sin salgstale.

Når der i enkelte tilfælde vitterligt foregår kritisable ting, må man dog samtidig rette skytset mod journalisterne, der jo har pligt til at kryds- og dobbeltchecke deres kilder.

2. PR som informationsarbejde (I-PR)

Store organisationer har et stort informationsbehov internt og eksternt. Især er personale- og kundeblade samt årsberetninger genrer, hvor forskellige målgrupper skal informeres, uden at der behøver ligge markedsføringsovervejelser bag. Informationsmedarbejdernes antal er pænt stigende i takt med, at mange virksomheder oplever, at de har et forklaringsbehov overfor medarbejdergrupper og omverden – der dog sjældent ligefrem råber på de svenske skove af information, de får i synet.

Der udføres meget solidt informationsarbejde i Danmark, men selv om antallet af informationsmedarbejdere er stigende, opnår funktionen ikke altid status i organisationen. Det skyldes som oftest, at man ikke har relation til ledelsen og mere går op i den håndværksmæssige udførelse, end i den strategiske vurdering af input.⁴

Samtidig er den håndværksmæssige udførelse meget på *commen-sense* planet. Kreativitet forbindes med reklamebranchens bedste del og ubehjælpelig og uigennemtænkt grafik og redaktionelle tekster uden struktur og prægnans. Semiotisk eller anden analytisk tilgang er fraværende på f.eks. journalisthøjskolen, og praktisk udøvelse trænes kun sjældent på de akademiske uddannelser, hvor de analytiske færdigheder udvikles.

3. PR som corporate public relations (C-PR)

For offentlige institutioners ledelser er det vigtigt at profilere sig, fordi det der ikke kommunikeres og synliggøres overfor borgere og bevilligende myndigheder i længden ikke får lov at overleve. For private virksomheders ledelser er fokus rykket fra produkt og produktion til marked og kunde i takt med, at udbudet er blevet større end efterspørgslen.

Det stiller stigende krav til kommunikation

og koncipering af ydelser tilpasset købedygtige behov, forstærket af at konkurrencen i mange brancher forskydes fra de mere og mere identiske primærprodukter over sekundærprodukt eller serviceydelse, til tertiærprodukt i form af image og tiltrækningskraft, samt opfattelse af virksomheden som samfundsborger.

Når man i stigende grad også køber virksomheden bag produktet, bliver etik og kommunikationsledelse vigtig. Samtidig er virksomhederne konstant under kritisk overvågning på områder som forurening, arbejdsmiljø, medarbejderpolitik mv., hvorfor ledelserne konstant må revurdere strategier og sikre positive relationer til interessenter i omverdenen. Det kan være til investorer eller til miljøgrupper, det kan være betydningsfuldt at kunne optræde i TV eller kunne forebygge en krise.

Ledelser har en række nye ledelses- og kommunikationsopgaver, der bl.a. fokuserer på forklaring af visioner, strategier og argumenter for handlinger. Derfor gøres der mange mere eller mindre bevidste public relations overvejelser i direktionsgangene. Og det er ikke kun ved amerikanske præsidentvalg, at kommunikationsrådgiverne har fortrængt middelalderens præst og industrisamfundets advokat som rådgiver og sjælesørger.

C-PR er selvsagt en mere krævende praksis end de to før omtalte, fordi den ikke bare kræver intuitive og kommunikative evner, men ledelseshorizont. Tag et banalt eksempel. En sygehusledelse er udsat for klager fra patienter og pårørende. En M-PR funktion vil lave nogle imagepjecer og pressemeddelelser om, at man kigger på sagen, og at servicen faktisk er forbedret. En I-PR funktion vil invitere de mest kritiske i målgruppen til åbent hus og kaffe – kort sagt informere. Men spørgsmålet er, om information her gavner eller bare laver en ny kunstig snakkesituation. En kvalificeret C-PR vil ikke så meget fokusere på kommunikationen, som på handlingerne i bestemte relationer, der som forudsætning for reelt at genetablere den ønskede profil også griber ind overfor svagheder i hospitalets egen organisation og medarbejdernes arbejdsgange, for at medvirke til en langsigtet løsning.⁵

Som det nok følger af beskrivelsen, er det ikke overvældende mange kommunikationschefer og kommunikationsrådgivere, der får lov at blande sig på dette niveau i Danmark.

4. PR som dialogisk public relations (D-PR)

Som bekendt er og vil etikken blive 90'ernes store debattemne. Etik er ikke en sandhed, men en metode, hvor man via dialog håndterer konflikter. Også virksomheder og organisationer bliver stillet til offentligt regnskab for deres etik og værdigrundlag. Det, jeg kalder den dialogiske public relations, er stadig mere en teori – især dyrket på public relations uddannelsen på RUC – med tilhørende spæd praksis, end en samlet bygning. De mest klare praktiske danske virksomhedseksempler er nok Teknologinævnets konsensuskonferencer, hvor f.eks. genteknologisk industri udsætter sig for kritik af læger og borgere, og det etiske regnskab, først afprøvet på Sparekassen Nordjylland, hvor pengeinstituttet udsætter sine værdier for kritik fra sine interessenter og forsøger at følge op på kritikken.

Kommunikationsteoretisk bygger forståelsen på en kritik af S-O-R-modellen og injektionsteorien. Publikum kan ikke påvirkes og overtales. I stedet kan man invitere det, Preben Sepstrup har døbt »den genstridige modtager«, til at orientere sig på samme måde som en selv og vice versa. Det drejer sig altså om på lige præmisser at komme i symmetrisk dialog.

D-PR tankegangen har meget for sig, ikke kun af demokratiske og principielle grunde, men også fordi det i mange tilfælde er mere effektivt og langsigtet, at man indretter kommunikationssystemet med dialog for øje. Det gælder lige fra parforhold til verdensforhold. Men møder man en modstander, der ikke deler de grundlæggende præmisser og forudsætninger for dialog, som f.eks. Serbien med FN's fredsmæglere, kommer forståelsen naturligvis til kort. Men som vision er den de øvrige opfattelser overlegen.⁶

Perspektiv

Private virksomheder er ved at indse, at det ikke er nok at råbe højere, de offentlige at det ikke er nok at holde mund. Man skal i dialog med sin omverden og sikre den overensstemmelse mellem perspektivrig handling og kommunikation, der kan skabe sympati. Strategisk kommunikation, ledelsens bevidste langsigtede kommunikation med organisation og omverden, bliver et must i fremtiden. Public relations, forstået som en analytisk, samfunds- og

kommunikationsvidenskabeligt funderet disciplin, kan blive en central del heraf.

Det er vigtigt her at understrege, at public relations, trods allehånde digre angelsaksiske lærebøger og respektable professorer, er et meget bredspektret praksisfelt – ikke en videnskabelig teori. Det er derfor meningsløst at diskutere eller opbygge »teorien« om public relations. Men forskellige samfundsvidenskabelige, kommunikative og sproglige discipliner kan med fordel kaste lys over såvel de forskellige PR-praktikker, som hele udviklingen i de samfundsmæssige relations-, kommunikations- og ledelsesformer.

Reelt er public relations såvel historisk som i den enkelte organisations dagligdag en blanding af en række praksisformer, der strækker sig fra luderstof over sobert informationsarbejde til trendanalyse, issues management, investor relations, public affairs, nyere ledelsesdiscipliner til smukke teoribygninger i Habermas' ånd på f.eks. PR-uddannelsen på RUC.

Målet her har været i kort form – og dermed ofte forkortet form – at trække nogle aktuelle linjer, der kan lette orienteringen i dette landskab.

Noter

1. En kort, præcis gennemgang af de ledelses- og kommunikationsopgaver, virksomheder står overfor i fremtidens samfund kan læses i Rosabeth Moss Kanter, "The New Managerial Work", *Harvard Business Review* nr. 6, 1989.
2. Imagepyramiden og beskrivelsen af strategisk kommunikation er nøjere udfoldet i kap. 2-5 i Thomas Blach & Jesper Højbjerg, *PR – Håndbog i information og public relations*. I kap. 6 gennemgår jeg et kampagne-eksempel fra organisationen Copy-Dan.
3. For en kritisk diskussion af public relations definitioner og forståelser, se f.eks. H. Fraizer Moore & Bertran R. Canfield, *Public Relations: Principles, cases and problems*; James E. Grunig og Todd Hunt, *Managing Public Relations*, N.Y. 1984; Jon White, *How to Understand and Manage Public Relations*, London 1991. Danske kritiske bidrag er Birte Darting Biker og Ulla Hovgaard Jakobsen, *Rationelle Relationer*, RUC-rapport 1991, og Sune Larsen og Niels Bo Sørensen: *PR for PR*, RUC-rapport 1992.
4. Bl.a. dokumenteret af James E. Grunig m.fl. i *Excellence in Public Relations*. For en dansk undersøgelse se Jan Busk og René LaCour Sell:

Public Relations i danske virksomheder – hvorfor, RUC-rapport, 1991.

5. En faktisk og nogenlunde parallel case fra sundhedsvæsenet kan læses i Gary L. Kreps: "Reflexivity and Internal Public Relations: The Role of Information in Directing Organizational Development" i Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent: *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers 1989 pp. 265-281.
6. En public relations forståelse ud fra denne tilgang kan ses i Marianne Antonsen og Inger Jensen: "Forms of Legitimacy Essential to Public Relations", i *Business Annals 1992, Management*

and Competition, edited by M. Kyhn Pedersen, Roskilde 1992. Diskussion af forretningsetik i relation til dialogbegrebet er overskueligt behandlet i Ron Pearson, "Business Ethics as Communication Ethics: Public Relations and the Idea of Dialogue", i Botan & Hazleton 1989 pp. 111-134 (se note 5).

Jesper Højberg Christensen er direktør for Advice Ledelses- og Kommunikationsrådgivning A/S.