

## OD KAZALCEV ORGANIZACIJSKE USPEŠNOSTI H KAZALCEM ODNOSOV: POVODI, STRATEGIJE IN REZULTATI ODNOSOV Z JAVNOSTMI<sup>1</sup>

Sredi osemdesetih je Fergusonova (1984) v referatu podala Sekciji za odnose z javnostmi Združenja za izobraževanje v novinarstvu in množičnem komuniciranju<sup>2</sup> pregled raziskav, ki so bile objavljene v devetih letnikih revije *Public Relations Review*,<sup>3</sup> in sklenila, da bi osredotočenje raziskovalnega programa "bistveno izboljšalo možnosti razvoja plodne teorije" (Ferguson 1984, ii). Po njenem mnenju bi središče raziskovalnega programa morali postati *odnosi*:

*"S tem hoče avtorica povedati, da naj enota preučevanja ne bi bili ne organizacija ne javnost in ne komunikacijski proces. Enota preučevanja naj postanejo odnosi med organizacijami in njihovimi javnostmi." (Ferguson 1984, ii).*

L. Grunig, J. Grunig in Repper (1992) so v osrednjem poglavju pregleda literature za študijo Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev o odličnosti v odnosih z javnostmi in komuniciranju postavili splošno trditev o tem, kako odnosi z javnostmi prispevajo k organizacijski uspešnosti in jo potem uporabili za združevanje različnih podteorij odnosov z javnostmi. Sklenili so, da odnosi z javnostmi prispevajo k organizacijski uspešnosti,

*"... ko organizaciji pomagajo uskladiti njene cilje s pričakovanji njenih strateških skupin. Ta prispevek ima za organizacijo finančno vrednost. Odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti tako, da gradijo kakovostne in dolgoročne odnose s strateškimi skupinami." (L. Grunig, J. Grunig in Repper 1992, 86)*

Kvantitativna raziskava Dozierja, L. Grunig in J. Gruniga (1995, 226 - 229) na vzorcu več kot 300 organizacij v ZDA, Kanadi in Veliki Britaniji je potrdila, da je za

\* James E. Grunig, Univerza v Marylandu, ZDA; Yi-Hui Huang, Državna univerza Cheng-chi, Tajvan

<sup>1</sup> Prev. Dejan Veržič in Petja Rijavec. Prevajalca in urednika se zahvaljujeta avtorjema in založbi Lawrence Erlbaum Associates za dovoljenje za prevod in objavo v slovenskem jeziku. Tekst bo v izvirniku izšel v knjigi, ki jo urejata John A. Ledingham in Steve D. Bruning, *Relationship Management: A Relational Approach to public Relations*, in ki bo predvidoma izšla pri založbi Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, ZDA.

<sup>2</sup> Association for Education in Journalism and Mass Communication (AEJMC) je najpomembnejše združenje, v okviru katerega se v svoji sekciji zbirajo profesorji odnosov z javnostmi na ameriških univerzah in med drugim skupaj oblikujejo študijske programe odnosov z javnostmi, nadzorujejo njihovo izvajanje in jim podeljujejo akreditivne; op. prev.

<sup>3</sup> Ena izmed dveh najpomembnejših revij, ki v ZDA objavljata raziskave s področja odnosov z javnostmi - druga je *Journal of Public Relations Research*; op. prev.

odlične programe odnosov z javnostmi dosti bolj verjetno, da "učinkovito spreminjajo odnose" in "učinkovito preprečujejo konflikte", kot je to verjetno za manj odlične programe. V kvalitativnih intervjujih, ki so sledili, so bili direktorji odnosov z javnostmi in direktorji organizacij z najboljšimi programi odnosov z javnostmi povprašani o vrednosti odnosov z javnostmi za njihove organizacije. Čeprav so jim nekateri pripisali zelo visoke finančne donose, se večina direktorjev ni hotela opredeljevati o konkretnih vrednostih. Namesto tega so razlagali, da imajo odnosi z javnostmi vrednost tedaj, kadar s strateškimi javnostmi razvijajo dobre odnose - odnose, ki organizacijam še posebej pomagajo preživeti krize (Dozier, L. Grunig in J. Grunig 1995, 230 - 235).

Tudi praktiki, tako kot raziskovalci, odnosov z javnostmi vedno bolj poudarjajo, da so odnosi ključni kazalci uspešnih odnosov z javnostmi. Williamsova (1996) je naslovlila eno od svojih predavanj "Vračanje odnosov v odnose z javnostmi", kjer je razložila:

*"Zdi se mi, da se odnosi z javnostmi kot celota odmikajo od odnosov in postajajo vedno bolj neoseben, na tehnologiji temelječ posel. Razmišljamo o člankih, oddajah, zgodbah... pozabljamo pa na ljudi. Toda jedro samega pojma "odnosi z javnostmi" je v povezovanju ljudi." (Williamson 1996, 2)*

*"... Ne pozabimo: ljudje nas ne pokličejo zaradi naše tehnologije. Z nami se pogovarjajo zaradi odnosov. Razmislite o tem. Edini razlog, zaradi katerega govorimo s polovico ljudi v naših družinah, so odnosi." (Williamson 1996, 10)*

Kathleen Larey Lewton, podpredsednica podjetja za odnose z javnostmi Porter Novelli in leta 1977 dobitnica Frank Weaverjeve nagrade za življenjsko delo Zdravstvene akademije<sup>1</sup> Ameriškega združenja za odnose z javnostmi, je razložila padanje zaupanja v sistem zdravstvenega varstva Združenih držav Amerike z dejstvom, da ta sistem ni sposoben graditi odnosov:

*"Bolnišnice so se odzvale na poplavo marketinških fraz (letos so to "blagovne znamke" - navadno prenapihnjeni logotipi in slogani), namesto da bi razvile dialog s skupinami, ki jim služijo, gradile odnose s ključnimi deležniki in se prilagajale spreminjajočemu se okolju." (Lewton 1998, 6)*

Oktobra 1996 so Inštitut za raziskovanje in izobraževanje v odnosih z javnostmi, bilten *Inside PR* in oddelek za raziskovanje in merjenje odnosov z javnostmi agencije Ketchum organizirali srečanje enaindvajsetih vodilnih praktikov, svetovalcev, raziskovalcev in profesorjev s področja odnosov z javnostmi. Na njem naj bi določili minimalne standarde za merjenje učinkovitosti odnosov z javnostmi. Skupina je pripravila poročilo, ki je popisalo obstoječe stanje na področju vrednotenja v odnosih z javnostmi (Lindemann 1997). Toda mnogi udeleženci so

<sup>1</sup> Nekateri sekcije Ameriškega društva, ki združujejo praktike s posebnih področij dela, se imenujejo "akademije".

izrazili potrebo po premiku na višji nivo - k merjenju odnosov. V povzetku tega srečanja piše:

*"Več udeležencev je izrazilo prepričanje, da bi se morali praktiki bolj ukvarjati s pojmom "odnosov" v odnosih z javnostmi in odkriti, kaj v zvezi s temi odnosi lahko merimo." (Seeking Minimum Standards, 16)*

V povzetku srečanja zasledimo tudi naslednje razmišljanje:

*"Menim, da se odnosi z javnostmi in trženje v glavnem, če ne celo izključno, ukvarjajo s spreminjanjem in grajenjem odnosov. Sprašujem se, če ne bi morali teh odnosov začeti vrednotiti. Ali lahko za vso našo industrijo izdelamo metodologijo, ki bi dokazovala, da je ugled pomemben za uspeh organizacije? Rekel bi, da bi se lahko strinjali, recimo, kako meriti jakost teh odnosov in kako potem dokazati, da močnejši in boljši odnosi s katerokoli skupino, ki nas zanima - zaposlenimi, lokalnimi skupnostmi, delničarji ali potrošniki kot štirimi najpogostejšimi skupinami, s katerimi se ukvarjamo - prispevajo k uspehu organizacije." (Seeking Minimum Standards, 7)*

Čeprav je koncept odnosov impliciten v samem terminu odnosi z javnostmi ter ga tako praktiki kot profesorji pri pojasnjevanju vrednosti odnosov z javnostmi redno uporabljajo, pa nihče izmed njih tega koncepta še ni jasno definiral ali razvil zanesljivih instrumentov za merjenje rezultatov, ki so posledice odnosov. Eden izmed psihologov na Univerzi v Marylandu je kot član komisije za zagovor doktorske dizertacije to pomanjkljivost dobro izrazil v vprašanju: "Kaj imate pravzaprav v mislih, ko govorite o odnosih?"

Broom, Casey in Ritchey (1997) so zapisali enako, le bolj učeno:

*"Pregled učbenikov in znanstvenih revij o odnosih z javnostmi je pokazal, da v odnosih z javnostmi ni splošno sprejete definicije odnosov. Nasprotno: izkazalo se je, da teoretiki odnosov z javnostmi in avtorji z drugih področij termin "odnos" pri definiranju odnosov z javnostmi in zastavljanju teoretskih predlogov uporabljajo kot enostaven pojem. Toda termin "odnos" zaobsega kompleksen fenomen in le nekaj praktikov in raziskovalcev deli skupno opredelitev in skupne instrumente za njegovo meritev. Brez takšne definicije raziskovalci ne morejo razviti veljavnih in zanesljivih mer, ki bi bile uporabne za postavljanje in testiranje teorije odnosov z javnostmi. Brez definicije odnosov praktiki ne morejo veljavno in zanesljivo opisovati in primerjati odnosov med organizacijami in javnostmi." (Broom, Casey in Ritchey 1997, 86)*

Učitelji in praktiki odnosov z javnostmi so v sedemdesetih letih začeli namesto enosmernih učinkov komunikacijskih programov opredeljevati in meriti dvosmerne odnose. Vendar pa so bila njihova prizadevanja omejena na kratkoročne

učinke, ki jih imajo sporočila, kampanje in programi odnosov z javnostmi na odnose med organizacijo in javnostmi. Tudi zato skušava v tem poglavju preiti od opredeljevanja in merjenja enosmernih, kratkoročnih učinkov odnosov z javnostmi na dolgoročne učinke. Najin cilj je premakniti teorijo odnosov z javnostmi in postopke njihovega vrednotenja na točko, kjer bodo odnosi več kot le ohlapen koncept v žargonu odnosov z javnostmi.

## Od kratkoročnih k dolgoročnim komunikacijskim učinkom

V sedemdesetih letih so začele organizacije tako od hišnih strokovnjakov za odnose z javnostmi kot tudi od zunanjih svetovalcev zahtevati dokaze o uspešnosti in učinkovitosti komunikacijskih programov (J. Grunig 1977). Čeprav mnogi praktiki še vedno trdijo, da je težko meriti in vrednotiti učinke odnosov z javnostmi, pa učitelji in raziskovalne agencije že leta znajo opredeliti in meriti kratkoročne učinke komunikacijskih programov. Poročilo konference o vrednotenju odnosov z javnostmi iz leta 1997 opisuje trenutno najboljše prakse merjenja tako izdelkov kot rezultatov procesov odnosov z javnostmi (Lindenmann 1977).

Vrednotenje lahko, z drugimi besedami, opravljamo z merjenjem pokazateljev procesov in rezultatov (Broom & Dozier 1990; J. Grunig & Hunt 1984, 9. pogl.; Lindenmann 1977). Pokazatelji procesa so lahko: število izdanih sporočil za javnost, spremljanje in analiza vsebine medijskih objav ali pa število udeležencev posebnega dogodka. Pokazatelji procesa imajo sami po sebi le malo vrednosti; kadar pa jih lahko teoretično in empirično povežemo s kazalci rezultatov, so uporabni za spremljanje procesov, ki imajo za posledico zelene rezultate.

Vrednotenje je najbolj enostavno, če je omejeno na specifične komunikacijske programe, kot so denimo odnosi z mediji, odnosi z lokalno skupnostjo ali odnosi z zaposlenimi ali natančno določene kampanje (Tirone 1977). Vendar pa so raziskovalci pri merjenju rezultatov odnosov z javnostmi doslej v splošnem upoštevali le enosmerne učinke sporočil na javnosti, ki se pokažejo v spremembah znanja, stališč in vedenja. Sklepno poročilo iz leta 1997 opisuje, kako meriti rezultate odnosov z javnostmi, na naslednji način:

*"Meriti izdelke odnosov z javnostmi je sicer pomembno, vendar je mnogo pomembnejše meriti rezultate. Ti merijo, ali so ciljne skupine dejansko prejele sporočila, ki so bila nanje usmerjena, ... jih zaznale, ... razumele ... in jih kakorkoli ohranile. Rezultati tudi pokažejo, ali so poslana komunikacijska gradiva in sporočila povzročila kakršno koli spremembo mnenj, stališč in/ali vedenja tistega dela ciljne javnosti, na katerega so bila usmerjena."*  
(Lindenmann 1997, 5)

Rezultati komunikacijskega procesa, kot jih predlaga zgornji navedek, so bili skoraj vedno enosmerni (merili so le učinke na javnost) in asimetrični (namen odnosov z javnostmi je bil vplivati na javnost v korist organizacije). Toda če je namen odnosov z javnostmi graditi odnose med organizacijo in javnostmi, moramo

komunikacijske procese in rezultate snovati in meriti dvosmerno ter pri tem opazovati učinke tako na direktorje kot na ciljne javnosti. Kot dokazujeva v nadaljevanju tega teksta, odnose lahko gradimo mnogo bolj učinkovito, če jih gradimo simetrično, tako da imata od njih koristi obe strani.

Koorientacijski model, ki sta ga razvila McLeod in Chaffee (1973) in so ga za odnose z javnostmi prilagodili Broom (1977) ter J. Grunig in Hunt (1984), je omogočil rekonceptualizacijo tradicionalnih rezultatov odnosov z javnostmi v spremenljivke dvosmernih odnosov: komuniciranje (obseg dialoga ali vzajemne izpostavljenosti), razumevanje (deljeno znanje), strinjanje (deljena stališča) in komplementarno vedenje (J. Grunig & Hunt 1984, 134). Poleg tega je spremenljivka "točnost" v koorientacijskem modelu omogočila določitev vrzeli med organizacijo in javnostmi. Za merjenje točnosti morajo člani organizacije in javnosti napovedati mnenja, stališča in vedenje druge strani. Razhajanja o tem, kaj misli, čuti in kako se vede ena stran, ter kaj o tem misli druga stran, lahko vsaj v kratkoročnih odnosih pokaže znatne vrzeli.<sup>5</sup>

Kljub temu pa so našeta koorientacijska merila bolj uporabna pri vrednotenju kratkoročnih učinkov specifičnih sporočil ali komunikacijskih programov, kot pri vrednotenju dolgoročnih lastnosti odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Obstaja logična povezava med kratkoročnimi koorientacijskimi učinki in dolgoročnimi odnosi - tj. odnosi bodo bolj verjetno dobri na dolgi rok, če se organizacija in njene javnosti med seboj dobro razumejo, se strinjajo in se njihovo vedenje dopolnjuje. Vendar pa organizacije pri snovanju komunikacijskih programov navadno zahtevajo več od logike. Pričakujejo dokaze, da komunikacijski programi prispevajo k večji uspešnosti organizacij. Da bi zagotovili takšne dokaze, pa moramo oblikovati in meriti pokazatelje dolgoročnih odnosov.

Tudi Fergusonova (1984) meni, da se mora poudarek v odnosih z javnostmi premakniti k odnosom oz. h kazalcem kakovosti dolgoročnih odnosov. Ta avtorica je opredelila petih takih lastnosti odnosov: (1) dinamičnost vs. statičnost; (2) odprtost vs. zaprtost; (3) stopnja, do katere so organizacija in javnosti zadovoljne z odnosom; (4) razdelitev moči v odnosu; in (5) vzajemnost razumevanja, strinjanja in konsenza.

Pri razvoju teorije za Študijo odličnosti so L. Grunig, J. Grunig in Ehling (1992) po pregledu Fergusoninega referata in literature o medorganizacijskih in medosebnih odnosih zaključili, da so najpomembnejše naslednje lastnosti odnosov: "recipročnost, zaupanje, kredibilnost, vzajemna legitimnost, odprtost, vzajemno zadovoljstvo in vzajemno razumevanje" (L. Grunig, J. Grunig in Ehling 1992, 83). Verčič in J. Grunig (1995) sta šla še korak dlje ter povezala koncept zaupanja z ekonomskimi teorijami in teorijami strateškega upravljanja. Poudarila sta, da je zaupanje tista lastnost, ki organizaciji omogoča obstoj. Gre za zaupanje npr.: delničarjev, zaposlenih, potrošnikov, vlad in lokalnih skupnosti. Brez zaupanja delničarji ne bodo kupovali delnic, zaposleni ne bodo delali, potrošniki ne bodo kupovali izdelkov, vlade pa se bodo vmešavale v poslanstvo organizacije.

<sup>5</sup> Analize vrzeli predstavljajo velik del raziskovalnih aktivnosti, ki jih Kathleen Ladd Ward nudi svojim naročnikom (Ward 1997).

Nedavno je Broom s sodelavci (1997) objavil poročilo s podiplomskega seminarja, ki se je osredotočil na pregled literature o odnosih na področjih medosebnega komuniciranja, psihoterapije, medorganizacijskih odnosov in sistemske teorije. Na seminarju so razvili tristopenjski model, ki ga sestavljajo koncepti odnosov, povodov odnosov in posledic odnosov. *Koncepti odnosov* določajo naravo odnosov, ki jo opredeljujejo kot "lastnosti menjav, transakcij, komuniciranja in drugih med seboj povezanih aktivnosti" (Broom 1997, 94). Avtorji sicer niso opredelili specifičnih lastnosti, ki definirajo odnos, še posebej dober odnos.

*Povodi odnosov* pojasnjujejo razloge, zakaj organizacije vstopajo v odnose z določenimi javnostmi. Avtorji so opredelili povode kot "družbene in kulturne norme, kolektivne zaznave in pričakovanja, potrebe po virih, zaznavanje negotovega okolja ter pravno ali prostovoljno nujnost" (Broom 1997, 94). Opredelili so tudi štiri *posledice* odnosov: "doseganje ciljev, odvisnost/izgubo avtonomije ter rutinsko in institucionalizirano vedenje" (Broom 1997, 94).

Za naju predstavlja model Brooma in sodelavcev (1997) okvir, v katerega lahko umestiva elemente teorije odličnosti; hkrati pa verjameva, da lahko ponudiva bolj konkretne spremenljivke za opazovanje povodov, odnosov in posledic, kot so jih predlagali omenjeni avtorji. Pri tem izhajava iz Stafforda in Canaryja (1991) ter osrednjo kategorijo Brooma in sodelavcev imenujeva "strategije vzdrževanja". V tem poglavju opredeljujeva *povode*, ki opisujejo javnosti, s katerimi morajo organizacije vzpostaviti odnose, *strategije*, ki jih uporabljajo za vzdrževanje teh odnosov, ter *posledice* ali *rezultate* teh strategij.

Povode lahko izpeljemo iz splošne teorije odličnosti v odnosih z javnostmi in njene podteorije o vlogi odnosov z javnostmi v strateškem upravljanju (J. Grunig in Repper 1992; J. Grunig 1996; J. Grunig 1997a). Strategije vzdrževanja lahko izpeljemo iz modelov odnosov z javnostmi (J. Grunig in L. Grunig 1992) in teorij reševanja konfliktov (Huang 1997; Plowman 1996). Rezultate odnosov lahko izpeljemo deloma in študije odličnosti, večinoma pa jih je razvila Huangova (1997).

Konceptualizacijo tega tridelnega modela začenjava s pregledom nekaterih temeljnih postavk in teorij iz študije odličnosti.

## Povodi in posledice odnosov v teoriji odličnosti

V projektu odličnosti smo najprej preučili literaturo o organizacijski uspešnosti (L. Grunig, J. Grunig & Ehling 1992), da bi določili, kaj je uspešna organizacija, in ugotovili, kako lahko različne spremenljivke odnosov z javnostmi povežemo z njo. Literatura o organizacijski uspešnosti je obsežna in vsebinsko neenotna, nasprotno. Opazili smo, da celo nekateri teoretiki dvomijo o smiselnosti poskusov opredeljevanja uspešnosti (za pregled literature glej: Price 1968; Goodman in Pennings 1997; Robbins 1990; Hall 1991). Robbins (1990) in Hall (1991) pa sta vendarle uspela omenjeno literaturo umestiti v skladen okvir, ki vodi k temeljni tezi teorije odličnosti: odnosi z javnostmi prispevajo k uspešnosti organizacije tako, da gradijo odnose s strateškimi javnostmi. Strateške javnosti so javnosti, s katerimi mora imeti organizacija odnose - tj. imajo lastnosti povoda v modelu, ki ga razvijamo.

Teoretiki organizacijske uspešnosti so opredelili štiri pristope, ki skupaj dajejo celovito teorijo organizacijske uspešnosti:

*Ciljni pristop*, ki pravi, da so organizacije uspešne, ko dosegajo svoje cilje. Vendar pa je ta pristop omejen, ker ne more razložiti uspešnosti organizacije, kadar ima ta več ciljev in imajo različni deležniki nasprotujoče si cilje. Ta pristop tudi ne more pojasniti vloge, ki jo ima za opredelitev organizacijske uspešnosti okolje.

*Sistemeski pristop*, po katerem so organizacije uspešne, ko so sposobne preživeti v svojem okolju in si zagotavljati potrebne vire za preživetje. Sistemeski pristop torej opredeliviti organizacijske uspešnosti dodaja okolje, a je prav tako omejen; preživetje je namreč izjemno šibak cilj. Prav tako sistemeski pristop ohlapno definira s(mo) okolje in ne odgovori na vprašanje, kako organizacija določa tiste elemente okolja, ki so pomembni za njen uspeh.

*Strateški pristop* osmišlja pomen pojma "okolje" s tem, da opredeljuje tiste njegove sestavine, ki so ključne za uspeh in preživetje organizacije. Strateške skupine so elementi okolja, katerih nasprotovanje ali podpora lahko ogrozita cilje organizacije ali pa jih pomagata doseči. Širše vzeto je okolje notranje in zunanje, zato so notranje skupine (zaposleni, vodstvo) prav tako strateške kot zunanje skupine organizacije.

*Vrednotni pristop* je četrti košček te zloženke in povezuje strateške skupine in cilje. Organizacija mora vključiti vrednote strateških skupin v svoje cilje, saj le tako lahko dosega tiste cilje, ki so za njene strateške skupine najbolj pomembni. Torej imajo različne organizacije z različnimi strateškimi skupinami v svojih okoljih različne cilje, zato je potrebno njihovo uspešnost opredeliti na različne načine - to je Hallow (1991) protislovni model uspešnosti:

*"Preprosto povedano, protislovni model uspešnosti obravnava organizacije kot bolj ali manj uspešne glede na različne cilje, ki jih zasledujejo, glede na različne vire, ki jih skušajo pridobiti, glede na različne skupine zunaj in znotraj organizacij ter glede na različne časovne okvire, s katerimi se presoja uspešnost." (Hall 1991, 247)*

Teorija organizacijske uspešnosti tekmujoče vrednote strateških skupin povezuje s cilji, ki so bili izbrani za določanje uspešnosti. Tako logično sovпада s teorijami strateškega upravljanja. Te organizacijam narekujejo, kako oblikovati poslanstva (ciljev), ki se ujemajo z grožnjami in priložnostmi strateških skupin v okolju organizacij (J. Grunig in Repper 1992). Takšna teorija tudi pojasnjuje vlogo odnosov z javnostmi za organizacijsko uspešnost. To vlogo je opisal Robbins (1990), ko je govoril o mejah strateškega modela. Vloga odnosov z javnostmi je zagotavljanje informacij o okolju in te so po Robbinsu za druge upravljalске funkcije težko dosegljive:

*"Naloga ločevanja strateških skupin od širšega okolja je na prvi pogled enostavna, vendar v praksi težko izvedljiva. Ker se okolje nenehno spreminja, tisto, kar je danes kritično za organizacijo, jutri morda ne bo več. Čeprav skupine v okolju lahko identificiramo in jih obravnavamo kot re-*

*lativno stabilne, se sprašujemo, kaj loči strateške skupine od 'skoraj' strateških skupin? Kje lahko potegnemo mejo? In ali ne bodo interesi vsakega člana dominantne koalicije pomembno vplivali na to, kar zaznavajo kot strateško? Končno pa za organizacijo predstavlja problem tudi določanje pričakovanj strateških skupin. Kako pravilno razumeti in posredovati te informacije?" (Robbins 1990, 67)*

Teorija strateškega upravljanja in odnosov z javnostmi, ki sta jo razvila J. Grunig in Repper (1992), zagotavlja mehanizem, ki ga Robbins išče v zgornjem navedku. Skladno s teorijo strateškega upravljanja in odnosov z javnostmi naj bi vodje odnosov z javnostmi začeli identificirati strateške skupine s pomočjo določitve skupine deležnikov in nadaljnje segmentacije članov teh kategorij v aktivne in pasivne javnosti. Aktivne javnosti (ali potencialno aktivne javnosti) so za organizacijo najbolj strateškega pomena, zato moramo njihove vrednote vključiti v organizacijske cilje. Pri tem mora organizacija, če želi biti uspešna, graditi kratkoročne in dolgoročne odnose s strateškimi javnostmi.

Če obstaja več strateških skupin kot ima organizacija na voljo virov za graditev odnosov z njimi, mora ločiti strateške skupine od "skoraj" strateških skupin (če uporabiva Robbinsove besede). V ta namen je raziskovalna skupina študije odličnosti uporabila teorije stroškovne učinkovitosti, ki organizaciji pomagajo zastaviti takšne prioritete (Ehling 1992). Raziskovalna skupina je tudi ugotovila, da odlični direktorji odnosov z javnostmi pomagajo združevati vrednote in cilje različnih funkcionalnih (področnih) vodij znotraj organizacije. Skupaj z njimi oblikujejo odnose s pomembnimi javnostmi in vgradijo pričakovanja teh javnosti v strateško upravljanje (L. Grunig, Dozier in J. Grunig 1994) - odgovor na še eno Robbinsovo vprašanje o strateških skupinah.

Ta integralna teorija organizacijske učinkovitosti je torej osnova splošne teorije odnosov z javnostmi, ki jo je razvila skupina študije odličnosti (J. Grunig 1992a). Kadar odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji graditi odnose s strateškimi skupinami, organizaciji prihranijo denar, saj zmanjšajo stroške tožb, uredb, zakonov, kampanj pritiska, bojkotov ali izgubljenega dobička, ki je posledica slabih odnosov z javnostmi - javnostmi, ki tedaj, kadar so odnosi slabi, postanejo aktivistične skupine. Prav tako omenjena teorija pomaga organizaciji kovati dobiček, če le-ta ohranja odnos z donatorji, potrošniki, delničarji in zakonodajalci, katerih podporo organizacije potrebujejo za doseganje svojih ciljev. Dobri odnosi z zaposlenimi prav tako povečajo možnost, da bodo zaposleni z organizacijo in svojimi delovnimi mesti zadovoljni - zato pa bodo organizacijo tudi bolj podpirali pri doseganju zastavljenih ciljev (o komuniciranju z zaposlenimi in zadovoljstvom na delovnem mestu glej J. Grunig 1992b)

#### *Povodi in posledice v modelu odnosov*

Slika 1 predstavlja tristopenjski model odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, ki sva ga razvila vzporedno z modelom Brooma in sodelavcev. Teorijo odličnosti lahko uporabimo za konceptualizacijo povodov in eno od posledic modela. Posledica, o kateri sva doslej govorila, je doseganje ciljev. Doseganje ciljev



je prvi rezultat, naveden v modelu Brooma in sodelavcev in eden od kazalcev organizacijske uspešnosti v teoriji odličnosti. Doseganje ciljev je rezultat dobrih odnosov, kajti če imajo organizacija in javnosti medsebojno dober odnos, je verjetneje, da bodo izbrale prave cilje ter jih tudi dosegle. Slika 1 opisuje vzajemno doseganje ciljev kot komplementarno vedenje, ki logično povezuje ta koncept s koorientacijskim modelom komplementarno prekrivajočih se vedenj (J. Grunig & Hunt 1984, 134).

Slika 1: Stopnje in oblike odnosov

Situacijski povodi (vedenjski vplivi obeh strani [medsebojno prodiranje])	Strategije vzdrževanja	Rezultati odnosov
Organizacija vpliva na javnost ( $O_1 \rightarrow J_1$ )	Simetrične Razkritje (odprtost)	Vzajemni nadzor (skupno sprejemanje stopnje simetričnosti)
Javnost vpliva na organizacijo ( $P_1 \rightarrow J_1$ )	Zagotovila legitimnosti Sodelovanje v vzajemnih mrežah	Pripadnost (medsebojna odvisnost, izguba dela avtonomije)
Organizacija in javnost v koaliciji vplivata na drugo organizacijo ( $O_1 J_1 \rightarrow O_2$ )	Deljene naloge (pomoč pri reševanju problemov druge strani)	Zadovoljstvo/všečnost Zaupanje Doseganje ciljev (komplementarno vedenje)
Organizacija in javnost v koaliciji vplivata na drugo javnost ( $O_1 J_1 \rightarrow P_2$ )	Integrativna pogajanja Brezpogojna pomoč	
Organizacija vpliva na koalicijo druge organizacije in javnosti ( $O_1 \rightarrow O_2 J_2$ )	Igra pozitivne vsote ali brez dogovora  Asimetrične Distributivna pogajanja Izogibanje	
Več organizacij vpliva na več javnosti ( $O_i \rightarrow J_i$ )	Spopad Iskanje kompromisov Prilagajanje	
<i>Merjenja koncepta</i>		
Spremljanje (sondaža) okolja	Stalno spremljanje vodstva organizacije in javnosti (npr. spremljanje razkrivanja vodstva in javnosti, graditev mrež s aktivističnimi skupinami ali poročila o družbeni odgovornosti)	Koorientacijske meritve vodstva in javnosti: - zaznavanje z ene ali obeh strani - opazovanje s strani tretjega (prekrivanje v koorientacijskem modelu) - napovedane za drugo stran (točnost in skladnost v koorientacijskem modelu)

Slika 1 vključuje štiri dodatne rezultate odnosov, ki jih opisuje kasneje. Na tej točki pa lahko za opis povodov odnosov uporabimo teorijo odličnosti in prejšnjo razpravo J. Gruniga in Hunta (1994). Ta dva sta zapisala, da imajo organizacije problem v odnosih z javnostmi, kadar odločitve vodstva vplivajo na nevodstvene ljudi znotraj ali zunaj organizacije (javnosti), ali kadar vedenje teh javnosti vpliva na uspeh izvedbe odločitev vodstva. Ti problemi so razlogi za pripravo programov odnosov z javnostmi. Koncept posledic pojasnjuje, zakaj ljudje postanejo člani neke javnosti (Dewey 1927) in zakaj se organizirajo v aktivistične skupine (J. Grunig in L. Grunig 1997), ki problematizirajo posledice odločitev - tako kot sta J. Grunig in Repper (1992) pojasnila odnos med problemskim upravljanjem, strateškim upravljanjem in odnosi z javnostmi.

Omeniti velja, da se najina konceptualizacija povodov odnosov ujema z literaturo s tega področja, hkrati pa se od nje tudi razlikuje. Broom in sodelavci (1997) so povode odnosov definirali kot "vire pritiska na spremembe oz. pritisk na sistem, ki izvira iz okolja" (Broom 1997, 94) - to je splošna definicija, ki opisuje javnosti, organizacije in koalicije, kot sva jih navedla v sliki 1. Omenjeni avtorji so predhodno govorili o tem, da prevladujoče teorije za preučevanje povodov odnosov izhajajo iz teorije *odvisnosti od virov* in *teorije menjave*:

*"Kot pravi teorija odvisnosti od virov, se odnosi oblikujejo kot odgovor na potrebo organizacije po virih. Zadovoljevanje potrebe po virih organizaciji omogoča preživetje, rast in doseganje drugih ciljev. Odnosi so sestavljeni iz transakcij, ki vključujejo izmenjavo virov med organizacijami. Podobno govori teorija menjave: prostovoljne transakcije izhajajo iz poznavanja podobnosti področij ter vodijo k vzajemnim koristim in doseganju vzajemnih ciljev. Pomembno je, da teoretični teorije menjave definirajo odnose v smislu prostovoljnih transakcij in vzajemnosti interesov in nagrad." (Broom 1997, 91)*

Obe teoriji sta lahko primerni za razlago odnosov med organizacijami in odnosov med organizacijo in potrošniki. Vendar pa ne opisujeta vseh pritiskov sprememb iz okolja. Ti pritiski imajo lahko malo ali nič opraviti z viri ali menjavami - izhajajo lahko iz javnosti, aktivističnih skupin, vlad ali medijev, ki želijo preprosto spremeniti vedenje organizacije v določenih okoliščinah ter se tako vmešajo v vedenje, ki ga želi organizacija izvesti.

Ker imajo konkretne odločitve, kot so denimo zaprtje tovarne ali trženje novega izdelka, v konkretnih okoliščinah konkretne posledice, so povodi odnosov *situacijski*, kot so situacijske tudi javnosti (J. Grunig 1997b). To pomeni, da javnosti prihajajo in odhajajo ter se spreminjajo skladno s spremembami okoliščin. Poleg tega posledice odnosov izhajajo iz vedenja tako organizacij kot javnosti. Zato slika 1 poudarja predvsem vedenjske odnose in ne simbolnih, ki so vpeti v koncepte, kot sta identiteta in podoba (J. Grunig 1993). Vedenjski odnosi so zajeti tudi v konceptih, kot so npr. prepletene javnosti (Preston in Post 1975) in izguba avtonomije, s katero se soočijo organizacije ob vstopu v odnose (L. Grunig, J. Grunig & Repper 1992; Kelly 1991) - to pa je tudi eden od rezultatov odnosov, ki ga nava-

jajo Broom in sodelavci (1997). Podobno je ugled organizacije tesno povezan z vedenjskimi odnosi: ugled je namreč sestavljen iz vedenja organizacije, ki si ga javnosti zapomnijo (J. Grunig 1993).

Prvi stolpec slike 1 tudi širi idejo o odnosih med organizacijo in javnostmi, ki presega enostavni odnos med eno organizacijo in eno javnostjo. Kot je poudaril Verčič (1997), se organizacije danes soočajo z večjim številom javnosti z različnimi interesi in nasprotujočimi si cilji. Te javnosti se pogosto povežejo v koalicije, v podobne koalicije pa vstopajo tudi organizacije (Pien 1994; Tucker in McNerney 1992). Zato slika 1 razširja koncept situacijskih povodov z ene javnosti in ene organizacije na številne javnosti in številne organizacije.

Slika 1 poleg opisa teoretičnih konceptov odnosov tudi predlaga možna merila teh konceptov na vsaki izmed treh stopenj modela. Situacijske koncepte na prvi stopnji merimo s pomočjo formalnih in neformalnih tehnik spremljanja okolja (glej npr. Dozier, L. Grunig in J. Grunig 1995; Stoffels 1994) - tj. tehnik, ki jih praktiki odnosov z javnostmi uporabljajo za identifikacijo strateških javnosti, s katerimi mora organizacija graditi odnose.

## Strategije vzdrževanja

Potrebam teorije odnosov med organizacijo in javnostmi lahko prilagodimo tudi spoznanja iz literature o medosebnem komuniciranju. Po naših ugotovitvah so teoretiki medosebnega komuniciranja navadno preučevali, kako različne komunikacijske strategije vplivajo na razvoj, vzdrževanje in razpad odnosov - tj. učinke komunikacijskih strategij na rezultate odnosov (Stafford in Canary 1991). Stafford in Canary sta preučevala strategije, ki jih pari uporabljajo za ohranitev odnosov, navedla pa sta tudi množico raziskav o reševanju konfliktov in problemov v odnosih.

### *Povezanost s teorijami medosebnih odnosov*

Stafford in Canary (1991) sta iz literature o medosebnih odnosih oblikovala vprašalnik za študijo o tem, kako partnerji ohranjajo odnose. Faktorska analiza je pokazala na pet dimenzij: 1) pozitivnost (npr. poskus narediti odnos prijeten za oba); 2) odprtost (npr. razkrivanje misli in čustev); 3) zagotovila (ljubezni in pripadnosti); 4) grajenje socialne mreže (skupni prijatelji) in 5) deljene naloge (skupno prevzemanje odgovornosti za gospodinjstva opravila). Teh pet dimenzij je analognih s strategijami odnosov z javnostmi, zlasti tistimi, ki jih opisuje J. Grunigov dvosmerni simetrični model (npr. J. Grunig, 1989; J. Grunig in L. Grunig 1992; J. Grunig in White 1992).

Našteti pet dimenzij nakazuje smer, v kateri je mogoče teoretično graditi simetrični model kot tudi razvijati praktične strategije odnosov z javnostmi. *Pozitivnost* nas spomni na načelo: "Bodi brezpogojno konstruktiven" v graditvi odnosa (Fisher in Brown 1998), ki sta ga J. Grunig in L. Grunig (1992) vgradila v simetrični model.

Odprtost oz. *razkrivanje* ima dolgo tradicijo raziskovanja na področju medosebnega komuniciranja (glej npr. Chellune & Associates 1979). Razkrivanje ima tudi pomembno vlogo v teoriji etike odnosov z javnostmi (Bivins 1987; J. Grunig in L. Grunig 1996). Bokova je v svoji knjigi *Skrivnosti* (1989) poudarila, da je bistvo moči imeti skrivnosti in omejevanje dostopa do informacij ter da ima lahko razkrivanje za posledico več simetrije v distribuciji moči znotraj odnosa. Čeprav avtorica vztraja pri tem, da je nujno ohraniti vsaj nekaj skrivnosti, pa dodaja, da so tisti, ki imajo moč, dolžni utemeljiti, zakaj je zadrževanje informacij v interesu tistih, ki imajo manj moči.

Zagotovila ljubezni in pripadnosti v medosebnih odnosih se lahko razširijo na *zagotovila legitimnosti* v odnosih med organizacijami in javnostmi. L. Grunig in Ehling (1992) denimo vključujeta legitimnost kot eno od njenih dimenzij dobrih odnosov med organizacijo in javnostjo. Jensenova (1997) pa je razvila teorijo odnosov z javnostmi, ki uporablja legitimnost kot osrednji koncept. Zapisala je, da "lahko graditev uspešnega strateškega koncepta obravnavamo kot proces graditve legitimnega polja aktivnosti." (Jensen 1997, 229) Podobno je L. Grunig (1992) zaključila, da morajo organizacije priznavati legitimnost vseh skupin, kar je nujni korak h graditvi odnosov z aktivističnimi skupinami.

V medosebnih odnosih *grajenje socialne mreže* pomeni imeti skupne prijatelje in uživati pri preživetju časa z njimi. V odnosih med organizacijo in javnostmi lahko isti koncept poteka tako, da organizacije gradijo mreže z istimi skupinami, kot to počnejo njihove javnosti (okoljevarstveniki, sindikati itn.). Podobno v medosebnem komuniciranju *delitev nalog* pomeni, da si pari delijo obveznosti v gospodinjstvu. V odnosih med organizacijo in javnostjo obe strani delita naloge, kot so zmanjševanje onesnaženosti okolja, zagotavljanje zaposlenosti, ustvarjanje dobička in nadaljevanje poslovanja, kar je v interesu organizacije, javnosti ali obeh.

### *Strategije reševanja konfliktov*

Poleg simetričnih strategij vzdrževanja, ki sta jih razvila Stafford in Canary (1991), slika 1 ponazarja nekaj strategij reševanja konfliktov, ki sta jih Huangova (1997) in Plowman (1995) razvila iz literature s tega področja ter prilagodila odnosom z javnostmi. J. Grunig in L. Grunig (1992) sta najprej predlagala, da naj bi teorije pogajanja in reševanja konfliktov nudile osnovo za razvoj simetričnega modela odnosov z javnostmi ter kot takšne omogočile prehod ohlapne, splošne ideje v uporaben, praktičen model. *Strategije pogajanja* lahko v širšem definiramo kot integrativne strategije, ki so po naravi simetrične, in distributivne strategije, ki so asimetrične. V splošnem trdimo, da so integrativne, simetrične strategije bolj učinkovite pri razvijanju odnosov med organizacijo in javnostjo.

*Integrativne strategije.* Walton in McKersie (1965) sta avtorja termina "integrativno pogajanje", ki izhaja iz sindikalnih pogajanj. Integrativno pogajanje deluje kot iskanje skupnih ali dopolnjujočih se interesov in iskanje problemov, ki zadevajo obe strani. Cilj integrativne strategije, kot meni Putnamova (1990), je "usklajevanje interesov obeh strani, doseganje skupnih koristi ali doseganje ciljev, ki koristijo obema stranema, in sicer preko odprte izmenjave informacij in skupnega odločanja" (Putnam 1990, 3). Canary in Cupach (1998) pa menita, da integrativni slog

vođenja poudarja skupne interese, ne pa individualne usmerjenosti. Celeries (1980a) trdi, da integrativna strategija poudarja sodelovanje ter kot takšna pospešuje pozitivno klimo. Integrativnemu slogu je podobna strategija "rešitev - usmeritev" (Putnam in Wilson 1982). Ta strategija predpostavlja odprto razpravo o alternativnih možnostih in kompromis.

Integrativno pogajanje ima za odnose z javnostmi poseben pomen; prvič, ker je vpeto v simetrični model, ki izpostavlja integriteto dolgoročnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi; drugič, namen integrativnih pogajanj je ohranjanje zaupanja in podpore (Putnam 1990). In prav zaupanje je osrednji koncept odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi.

*Distributivne strategije.* V nasprotju z integrativnim se distributivno pogajanje nanaša na prizadevanja za maksimiranje koristi in minimiziranje izgub znotraj koncepta igre nične vsote oz. lastnega dobička. (Putnam 1990, 3) Putnamova in Wilson (1982) enačita distributivno strategijo s strategijo nadzora. V distributivnih strategijah se lahko pojavijo taktike, kot so prevladovanje, prepričevanje, vztrajanje na poziciji in izražanje jeze (Putnam in Wilson 1982). Podobno Celeries (1980a, 1980b) znotraj distributivnih strategij navaja naslednje taktike: obtoževanje druge strani, sovražno zasliševanje, pripisovanje negativnih lastnosti, zahtevanje in grožnje. Morrill in Thomas (1982) podobno strategijo poimenujeta "strategijo siljenja"; skladno z njo naj bi ena stran vsiljevala svojo pozicijo drugi ne glede na pozicije slednje.

*Strategije dvojnih interesov.* Čeprav se zdi integrativna strategija najbolj skladna s simetričnim modelom odnosov z javnostmi, Plowman (1995) navaja kar nekaj strategij dvojnih interesov za reševanje konfliktov, ki se dobro ujemajo z zadnjo verzijo simetričnega modela (Dozier, L. Grunig in J. Grunig 1995). Ta model, ki ga je Murphyjeva (1991) poimenovala model mešanih motivov, Spicer (1997) pa skupinsko zagovornišvo, poudarja, da simetrija vključuje usklajevanje interesov javnosti z interesi organizacije. Avtorji, kot so denimo Cancel, Cameron, Sallot in Mitrook (1997), so napačno enačili simetrični model z upoštevanjem interesa javnosti na stroške interesa organizacije. Nasprotno model Dozierja, L. Grunig in J. Gruniga poudarja, da je upoštevanje interesa javnosti na stroške organizacije prav tako asimetrično kot bi bilo v nasprotnem primeru.

Plowman (1995) je pregledal literaturo o reševanju konfliktov in iskal strategije, ki bi bile uporabne v odnosih z javnostmi. Potem je izvedel deset študij primerov organizacij, od katerih jih je bilo šest že prej vključenih tudi v študijo odličnosti. Plowman je začel s petimi strategijami dvojnih interesov, ki jih je predlagal Thomas (1976), in odkril, da so vse organizacije uporabljale eno ali več teh strategij; ob teh pa je zaznal še dve dodatni strategiji in primere teh je našel tudi v literaturi.

Plowman (1995) je opredelil dve asimetrični strategiji, ki interes organizacije postavljata pred interes javnosti. Sodiva, da ti dve strategiji pri graditvi in ohranjanju odnosov med organizacijo in javnostjo nista učinkoviti:

*Prepričevanje:* organizacija poskuša javnost prepričati o pravilnosti svoje pozicije.

*Izogibanje:* organizacija zapusti konfliktno območje, fizično ali psihično.

Obstajata še dve drugi strategiji, ki interes javnosti uveljavljata na stroške organizacije - vendar pa sta po našem mnenju enako neučinkoviti kot zgornji:

*Prilagajanje*: organizacija vsaj deloma popusti pri svoji poziciji in zniža svoja pričakovanja.

*Kompromis*: organizacija pričakovanja javnosti zadovolji le polovično, vendar nobena stran ni zadovoljna z rezultatom.

Plowman pa navaja tri resnično simetrične strategije, ki naj bi bile najučinkovitejše pri graditvi in ohranjanju odnosa:

*Sodelovanje*. Organizacija in javnost sodelujeta pri usklajevanju interesov in doseganju vzajemno koristnega odnosa.

*Brezpogojna konstruktivnost*. V skladu s to strategijo, ki sta jo uveljavila Fisher in Brown (1988), bi morala organizacija narediti to, kar menijo, da je najboljše za odnos, pa čeprav bi se morala pri tem odreči delu svojega položaja in čeprav ji javnost v zameno za to ne bi dajala ustreznih povračil. Organizacije to strategijo pogosto uporabljajo v odnosu z aktivističnimi skupinami, ki se nočejo pogajati ali sklepati kompromisov.

*Prizadevanje za igro pozitivne vsote ali odpoved posla*. To strategijo je definirala Covey (1989). Če organizacija in javnost ne moreta najti rešitve, ki bi koristila obema stranema, se strinjajo, da se ne strinjajo in ne sklenejo posla. Kot razlaga Covey: "Bolje bi bilo ne skleniti posla kot živeti z odločitvijo, s katero se nobena izmed strani ne strinja. Morda se bosta sporazumeli kdaj v prihodnosti." (Covey 1989, 214)

Drugi stolpec slike 1 torej navaja strategije vzdrževanja, ki sva jih opisala kot simetrične in asimetrične strategije. Teorija simetričnih odnosov z javnostmi, ki je pomemben del teorije odličnosti, navaja, da simetrične strategije gradijo odnose bolj uspešno kot asimetrične.

### *Kako strategije vzdrževanja meriti?*

Resnično vrednotenje uspešnosti odnosov z javnostmi mora izhajati iz merjenja rezultatov odnosov na sliki 1, o katerih bova razpravljala v nadaljevanju.

Kot sva že omenila, lahko vrednotenje opravimo z meritvami tako procesa kot pokazateljev rezultatov. Procesni pokazatelji imajo vrednost, kadar jih lahko teoretično in praktično povežemo s pokazatelji rezultatov. Procesne pokazatelje lahko nadalje uporabljamo za spremljanje procesov, ki imajo za posledico zelene rezultate, ki so posledice odnosov.

Slika 1 navaja, da lahko s spremljanjem razkrivanja merimo strategije vzdrževanja. Pri ocenjevanju dela sektorja za odnose z lokalnimi skupnostmi podjetja AT&T v sedemdesetih je denimo Grunig ugotovil, da bodo voditelji lokalnih skupnosti svoje probleme raje razkrivali uspešnim kot pa neuspešnim skupinam v sektorju. Kot je zapisal Grunig, voditelji lokalnih skupnosti:

*"... so se pri svojem delovanju usmerili predvsem na organizacijo in izražali svoje odobravanje ali nasprotovanje neposredno predstavnikom te organizacije in niso nezadovoljstva izražali političnim vodjem, nasprotovali politiki organizacije ali sprožali upravnih sporov ali zavračali uporabo njenih storitev." (J. Grunig in Hunt 1984, 277)*

Z drugimi besedami, vodje odnosov z javnostmi lahko merijo razkrivanje javnosti organizaciji tako, da štejejo predloge, pritožbe, povpraševanja in druge stike, ki jih člani javnosti, vlade ali vodje aktivističnih skupin vzpostavijo z organizacijo, ne pa z regulatornimi organi ali mediji. Podobno lahko praktiki odnosov z javnostmi merijo svojo uspešnost pri svetovanju vodstvom organizacij tako, da štejejo, kolikokrat jih je vodstvo povprašalo za nasvet ali kolikokrat je bilo pripravljeno razkriti svoje namene, odločitve ali vedenja zunanjim javnostim ali medijem preko praktika odnosov z javnostmi.

Slika 1 predlaga tudi druge procesne pokazatelje uspešnih strategij vzdrževanja, kot so denimo: kaj je vodstvo storilo, da bi javnosti pokazalo, da so interesi organizacije legitimni; število kontaktov z aktivističnimi skupinami; ali z navedbo reševanja problemov javnosti v svojem družbenem poročilu.

## Rezultati odnosov

Čeprav naštetih povodi odnosov in strategij njihovega vzdrževanja prej niso bili organizirani v procesni model odnosov, kot sva to storila v tem poglavju, nobeden izmed njih v literaturi odnosov z javnostmi ni nov. Nasprotno pa je rezultate odnosov, navedenih na sliki 1, odkrila Huangova (1997) in so v literaturi odnosov z javnostmi novi.

Canary in Spitzberg (1989) sta, navajajoč Burgona in Halea (1984), poudarila pomen konceptualizacije lastnosti odnosov v smislu univerzalnih lastnosti. Med številnimi predlaganimi lastnostmi odnosov je Huangova (1997) izbrala *zaupanje, vzajemni nadzor in zadovoljstvo z odnosom* kot najpomembnejše pokazatelje, ki predstavljajo kakovost odnosov med organizacijo in javnostmi. Te ključne lastnosti odnosov se pojavljajo v literaturi o medosebnih in organizacijskih odnosih, npr. zaupanje (L. Grunig, J. Grunig in Ehling 1992; Stafford in Canary 1991), vzajemni nadzor (Burgoon in Hale 1984, 1987; Canary in Stafford 1992; Canary in Spitzberg 1989; Ferguson 1984; Stafford in Canary 1991), pripadnost (Aldrich 1975, 1979; Burgoon in Hale 1984, 1987; Canary in Stafford 1992; Canary in Spitzberg 1989) in zadovoljstvo (Ferguson 1984; L. A. Grunig, J. E. Grunig in Ehling 1992).

Te štiri lastnosti predstavljajo tudi bistvo odnosov med organizacijo in javnostmi. Vzajemni nadzor npr. kaže neizogibno asimetrijo moči in odnosov med organizacijo in javnostjo. Podobno zaupanje in zadovoljstvo izražata kognitivni in afektivni vidik odnosov. In končno, stopnja pripadnosti odseva stopnjo izmenjave virov, ki vključuje čustvene in psihološke vidike medosebnih odnosov in vedenjske vidike medorganizacijskih odnosov.

Za zaključek naj še uporabiva Canaryjev in Spitzbergov način opisovanja odnosov nasploh za konkreten opis odnosov med organizacijo in javnostjo. Meniva, da lahko odnose med organizacijo in javnostmi obravnavamo kot uspešne "do stopnje, ko si organizacija in javnosti zaupajo, se strinjajo o tem, kdo ima moč vplivanja, izražajo zadovoljstvo druga z drugimi ter so druga drugim pripadne." (Canary in Spitzberg 1989, 633 - 634) Lastnosti navedenih štirih rezultatov odnosa lahko opiševa na naslednji način.

### *Vzajemni nadzor*

Stafford in Canary (1991) sta definirala vzajemni nadzor kot "stopnjo, do katere se partnerji sporazumejo o tem, kdo od njih naj bi odločal o ciljnih odnosu in vedenjskih rutinah." (Stafford in Canary 1991, 224) Gre za to, ali se strani, ki sta vključeni v odnos, sporazumeta, da ena ali obe lahko polnomočno vplivata na drugo, ali pa se sporazumeta glede ravnotežja moči v odnosu (Canary in Stafford, 1992). Avtorja po Kelleyu (1979) ločujeta tudi dvostranski ali vzajemni nadzor od enostranskih poskusov nadzora partnerja (Stafford in Canary 1991, 224).

Pojem vzajemnega nadzora je podoben drugim konceptom, ki naj bi bili ključni za "odnos". To so denimo koncept recipročnosti (Aldrich 1975, 1979), ideja o "distribuciji moči v odnosu" (Ferguson 1984), konstrukt "moči" (Millar, Rogers 1976) in ideja o opolnomočenju (Moore 1986). Pri tem veljajo tudi navedbe L. Grunig, J. Gruniga in Ehlinga (1992), ki so zatrdili, da enakost moči ni nujna, saj vzajemnost lahko privede do kakovostnih odnosov, čeprav je moč neenakomerno razporejena.

Asimetrija moči je v realnosti naravna. Kritične točke v asimetriji moči lahko zasledimo v naslednjih štirih okoliščinah. Prvič, ena stran je popolnoma brez moči. Po Rossu (1970) te situacije "ni mogoče smiselno imenovati pogajanja", če je razmerje moči v prid močnega. Vendar pa obstajajo tudi dokazi, da velika stopnja absolutne moči lahko povzroči, da se udeleženci bojijo eskalacije in se zato zadržujejo pred izzivanjem (Pruitt in Carnevale 1993, 150). Drugič, če je razlika v moči le neznatna, bo možni rezultat boj za prevlado, v katerem ne bo pridobila nobena stran. Tretjič, če je asimetrija moči velika, bi bilo za uravnoteženje moči primerno vključiti tretjo stran, pod pogojem, da bi tretja stran subjektivno favorizirala šibkega ter na takšen način zagotovila ravnotežje in pravično rešitev. Četrto, viri asimetrije moči lahko vključujejo tudi izkušnje, informacije, stroške zamujanja ali sodne obravnave (Ross 1970).

Čeprav je asimetrija moči v medosebnih in medorganizacijskih odnosih ter v odnosih med organizacijo in javnostmi neizogibna, pa je občutek vzajemnega nadzora med nasprotnima stranema v odnosu nujen za stabilnost odvisnosti in odnosa (Stafford in Canary 1991). Na področju odnosov med vzajemnim nadzorom in rezultati odnosov je bilo opravljenih mnogo raziskav (Canary in Cupach 1988; Canary in Stafford 1992; Rogers in France 1975; Millar in Rogers 1976; Stafford in Canary 1991). Ena izmed njih je tako odkrila, da so enostranska prizadevanja za dosego nadzora povezana z upadanjem zaznav komunikatorjeve kompetence in z nezadovoljstvom v odnosu (Bochner, Kaminski in Fitzpatrick 1977; Canary in Cupach 1988) ter s povečano stopnjo aktivizma (L. Grunig 1992). Vse pomembne konceptualizacije in raziskave navajajo k zaključku, da mora za stabilen in pozitiven odnos obstajati vsaj neka mera vzajemnega nadzora med vključenimi stranmi.

### *Zaupanje*

Zaupanje je široko sprejet in kritičen konstrukt v medosebnih (Canary in Cupach 1988) in v organizacijskih odnosih, še posebej če vključujejo tveganje (Carlson in Millard 1987; Fitchen, Hearth in Fessenden - Raden 1987; Huang 1994; Krinsky in Plough 1988; National Research Council 1989). Podobno v literaturi odnosov z



javnostmi L. Grunig, J. Grunig in Ehling (1992) zaupanje in kredibilnost izpostavljajo kot sestavini odnosa. Verčič in Grunig (1995) pa menita, da zaupanje javnosti omogoča organizacijam njihov obstoj.

Parks, Henager in Scamahorn (1996) definirajo zaupanje kot prepričanje, da druga stran ne bo izkoriščala dobrih namenov prve (Yamagishi 1986; glej tudi Komorita in Carnevale 1992). Po Canaryju in Cupachu (1988) pa zaupanje predpostavlja "pripravljenost na tveganje, ker je partner v odnosu sprejet kot dober in pošten" (Canary in Cupach 1988, 308). S stališča trženjskih odnosov Morgan in Hunt (1994) menita, da zaupanje "obstaja tedaj, kadar je ena stran prepričana v zanesljivost in integriteto partnerja v menjavi." (Morgan in Hunt 1994, 23) Zaupanje pa lahko definiramo tudi kot "pripravljenost zanesti se na partnerja v menjavi, ker mu zaupamo." (Moorman, Deshpande in Zalman 1993) Zaupanje torej odseva prepričanje v drugo stran in pripravljenost na to, da se ji odpremo.

Zaupanje in njegovo odsotnost v odnosu so preučevali mnogi raziskovalci. Canary in Cupach (1988) se denimo sklicujeta na Larzelerja in Hustona (1980) ter poudarjata, da je zaupanje temeljnega pomena za vzdrževanje in ohranjanje odnosa, medtem ko je sumničavost grob za rast odnosa. Podobno Lahno (1995) meni, da je vrednost ugleda, ki temelji na zaupanju, tako velika, da postane neracionalno izkoriščati kratkoročne priložnosti.

### *Zadovoljstvo z odnosom*

Tudi zadovoljstvo z odnosom je kritična lastnost kakovosti odnosa (Ferguson 1984; Millar in Rogers 1976; Stafford in Canary 1991). Kot pravi Hendrick (1988), je zadovoljstvo z odnosom eno od področij vrednotenja odnosa; obstajajo pa tudi mnoga merila za opazovanje čustev, misli ali vedenj v intimnih odnosih. Podobno Fergusonova (1984) piše, da je stopnja, do katere so organizacija in javnosti zadovoljne v odnosih, eden od pomembnih pokazateljev kakovosti odnosov organizacije z njenimi strateškimi javnostmi.

V nasprotju z vzajemnim nadzorom in zaupanjem, ki vključujeta kognitivne dimenzije, zadovoljstvo obsega afektivno in čustveno komponento. Hecht (1987) pojasnjuje zadovoljstvo kot naklonjen afektivni odziv na okrepitev pozitivnih pričakovanj v določenih okoliščinah. Stafford in Canary (1991) z vidika družbene menjave menita, da je zadovoljujoč odnos tisti, v katerem je "distribucija nagrad enakomerna in nagrade v odnosu pretehtajo stroške." (Stafford in Canary 1991, 225) Avtorja tudi trdita, da je partner, ki prepozna vedenje drugega partnerja kot usmerjeno na vzdrževanje odnosa, bolj zadovoljen v odnosu. Tako Stafford in Canary zaključujeta, da je zadovoljstvo v odnosu verjetno najpomembnejši rezultat uspešnega vzdrževanja odnosa.

### *Pripadnost v odnosu*

Po Morganu in Huntu (1994), z vidika trženjskih odnosov, o pripadnosti odnosu govorimo tedaj, kadar "partner v menjavi verjame, da je stalni odnos z drugo stranjo tako pomemben, da bo v njegovo ohranitev vložil vse, kar je potrebno - tj. meni, da je odnos vreden negovanja, da bi trajal večno." (Morgan in Hunt 1994, 23) Moorman, Zalman in Deshpande (1992), ki jih prav tako navajata Morgan in Hunt,

pa poudarjajo, da je pripadnost "nenehna želja po ohranjanju dobrega odnosa" (Moorman, Zalman in Deshpande 1992, 23) in zaključujejo, da je pripadnost v središču odnosa med podjetjem in njegovimi partnerji.

V literaturi zasledimo, da je bila pripadnost dolgo časa v središču pristopa družbene menjave (Stafford in Canary 1991). Cook in Emerson (1987) sta uporabila koncept pripadnosti za razlikovanje družbenih in ekonomskih menjav. Podobno se je izkazalo, da je zaupanje učinkovit pokazatelj notranjih odnosov v organizaciji. Pripadnost je tesno povezana z naraščajočo družbeno odgovornostjo organizacij, izobraževanjem in usposabljanjem ter s podporo organizaciji (Morgan in Hunt 1994). Na področju odnosov v storitvenem sektorju pa Berry in Parasuraman (1991) pišeta, da se odnosi gradijo na osnovi vzajemne pripadnosti. Podobno v literaturi o trženjskih odnosih Morgan in Hunt (1994) obravnavata pripadnost blagovni znamki kot obliko pripadnosti. Če sledimo logiki teh konceptualizacij, potem sledi, da so štiri sestavine odnosa med organizacijami, kot jih opisuje Aldrich (1975, 1979) - formalizacija, intenziteta, recipročnost in standardizacija - tudi oblike pripadnosti v odnosih med organizacijo in javnostjo.

Za odnos med organizacijo in javnostjo sta pomembna dva vidika pripadnosti: afektivna in trajna pripadnost. Kot pravi Meyer in Allen (1984), "trajna pripadnost" pomeni pripadnost za nadaljnje delovanje. Nasprotno pa je efektivna pripadnost afektivna ali čustvena usmerjenost na objekt. Tradicionalni instrumenti za merjenje organizacijske pripadnosti se osredotočajo na afektivno pripadnost (Meyer in Allen 1984). Steers in Porter navajata, da ima organizacijska pripadnost (ki jo Meyer in Allen opredelita kot afektivno pripadnost) naslednje lastnosti: 1) močno prepričanje v organizacijske cilje in vrednote in njihovo sprejemanje kot svoje; 2) pripravljenost truditi se za organizacijo; (3) in močna želja za ohranjanje članstva v organizaciji (str. 226).

Na drugi strani Meyer in Allen (1984) poudarjata trajno pripadnost. Znotraj organizacije jo definirata kot "obseg, do katerega se zaposleni čutijo pripadne svoji organizaciji glede na stroške, za katere menijo, da so povezani z odhodom iz nje". (Meyer in Allen 1984, 375) Zato meniva, da morata biti tako efektivna kot trajna pripadnost vključeni v konceptualizacijo pripadnosti odnosu - obe kot možna rezultata programa odnosov z javnostmi.

Zaupanje, vzajemni nadzor, pripadnost odnosu in zadovoljstvo z odnosom so torej štiri središčne lastnosti, ki predstavljajo kakovost odnosov med organizacijo in javnostmi. Raziskave so razkrile, da poskusi enostranskega nadzora odnosa vodijo v nezadovoljstvo z odnosom in v nerazumevanje (npr. Bochner, Kaminski in Kitzpatrick 1977). Še več: objavljene študije izražajo visoko medsebojno povezanost med temi štirimi lastnostmi odnosa. Tudi faktorske analize so potrdile, da zaupanje, pripadnost, zadovoljstvo in vzajemni nadzor vprašani pogosto zaznavajo kot medsebojno povezane lastnosti (Stafford in Canary 1991). Zato lahko zaključiva, da so našete lastnosti uporabne za konceptualizacijo in merjenje kakovosti odnosov med organizacijo in javnostmi.

#### *Instrumenti za merila rezultatov, ki so posledice odnosov*

Broom in sodelavci (1997) izpostavljajo naslednjo dilemo pri merjenju rezultatov,

ki so posledice odnosov: večina instrumentov meri, kako ena stran zaznava odnos. Da bi resnično merili lastnosti odnosov, morajo raziskovalci razviti instrumente, s katerimi bi lahko merili "odnos kot fenomen, ki se loči od zaznav vključenih strani" (Broom in sodelavci 1997, 95). Še vedno pa je po najinem mnenju najboljše izhodišče za izdelavo instrumenta za merjenje rezultatov, ki so posledice odnosov, to, da zaprosimo eno ali obe vključeni strani, naj opišeta lastnosti odnosov, ki sva jih predstavila.

Ob izpopolnjenih pokazateljih odnosov torej predlagava premik h koorientacijskim merilom, ki sva jih predlagala v sliki 1. S temi merili lahko vsak partner v odnosu nakaže svoje zaznave odnosa ter predvidi zaznave druge strani. Poleg tega lahko neodvisni, tretji opazovalec, meri zaznave obeh strani v odnosu in jih primerja.

Kot začetno točko za izdelavo celovitega instrumenta za merjenje rezultatov, ki so posledice odnosov, pa predlagava rešitve, do katerih je prišla Huangova (1997) s študijem literature o medosebnih odnosih in ki so uporabne za merjenje vzajemnega nadzora, zaupanja, pripadnosti in zadovoljstva.

Instrument za merjenje *vzajemnega nadzora* vsebuje tri postavke, ki sta jih opisala Stafford in Canary (1991) in ki so se izkazale za zanesljive in veljavne v raziskavah Canaryja in Cupacha (1988) ter Canaryja in Spitzberga (1989):

1. "V splošnem smo oboji, organizacija in mi zadovoljni s procesom odločanja."
2. "V večini primerov imamo v procesu odločanja tako organizacija kot mi enak vpliv."
3. "Tako organizacija kot mi se strinjamo o tem, kaj lahko drug od drugega pričakujemo."

Za *zaupanje* je Huangova (1997) privzela instrument, ki sta ga razvila Morgan in Hunt (1994):

1. "Na splošno ne zaupam tej organizaciji."
2. "Člani te organizacije so do nas pošteni."
3. "Ta organizacija v primerjavi z drugimi organizacijami z menoj ravna pošteno in pravično."

Huangova (1997) je za *zadovoljstvo z odnosom* prevzela postavke Lestvice vrednotenja odnosa, ki jo je razvil Hendrick (1988):

1. "V splošnem člani te organizacije zadovoljujejo naše potrebe."
2. "V splošnem so v našem odnosu s to organizacijo problemi."
3. "V splošnem smo zadovoljni z našim odnosom s to organizacijo."
4. "Naš odnos s to organizacijo je dober."

Za merjenje *pripadnosti odnosu* je Huangova (1997) preučila izhodišča Stafforda in Canaryja (merila pripadnosti, 1991), Morgana in Hunta (konstrukt pripadnosti

odnosu, 1994) in Mowdaya in Steersa (trajna pripadnost, 1979) ter oblikovala naslednje postavke:

1. "Ne želim nadaljevati odnosa s to organizacijo."
2. "Menim, da je vredno poskušati nadaljevati odnos s to organizacijo."
3. "Želim ohraniti dolgoročen odnos s to organizacijo."
4. "Želim, da ne bi bil nikdar začel odnosa s to organizacijo."

Huangova (1997) je v študiji, ki je obravnavala odnos med zaposlenimi v oddelku za odnose z javnostmi tajvanske vlade in poslanci ter osebjem tajvanskega parlamenta, ugotovila, da imajo našete mere sprejemljivo do visoko stopnjo zanesljivosti. Zato meniva, da je lahko predlagani instrument dobro izhodišče za operacionalizacijo in merjenje rezultatov, ki so posledice odnosov, ter za nadaljnji razvoj instrumentov za merjenje koorientacijskih vrednosti rezultatov, ki so posledice odnosov.

## Zaključek

V tem zapisu sva sledila izhodiščem Brooma in sodelavcev (1997) ter razvila teoretični model povodov, strategij za vzpostavljanje in ohranjanje odnosov in rezultatov odnosov. Za vsako stopnjo v modelu sva nakazala tudi pokazatelje, ki jih lahko uporabljamo za določitev povodov, za spremljanje trajajočih procesov in za merjenje in vrednotenje dolgoročnih učinkov, ki jih povzročajo programi odnosov z javnostmi. Prepričana sva, da sva teorijo odličnosti premaknila na naslednji nivo teoretičnega in praktičnega razvoja - k novi teoriji in praktičnim pokazateljem dolgoročnih odnosov med organizacijami in javnostmi.

## LITERATURA

- Aldrich, H. E. 1975. An organization-environment perspective on cooperation and conflict between organizations in the manpower training system. V A. R. Negandhi (ur.), *Interorganizational theory* (str. 49-70). Kent, OH: Kent State University Press.
- Aldrich, H. E. 1979. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing service*. New York: The free Press.
- Bivins, T. H. 1987. Applying ethical theory to public relations. *Journal of Business Ethics*, 6, 195-200.
- Broom, G. M. 1977. Coorientational measurement of public relations. *Public Relations review*, 3(4), 110-119.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. 1997. Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9, 83-98.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. 1990. *Using research in public relations: Application to program management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bochner, A. P., Kaminski, E. P., & Fitzpatrick, M. A. 1977. The conceptual domain of interpersonal communication behavior. *Human Communication Research*, 3, 291-302.

- Bok, S. 1989. *Secrets—on the ethics of concealment and revelation*. New York: Vintage Books.
- Burgoon, J., & Hale, J. 1984. The fundamental topoi of relational communication. *Communication monograph*, 51, 193-214.
- Burgoon, J., & Hale, J. 1987. Validation and measurement of the fundamental themes of relational communication. *Communication monographs*, 54, 19-41.
- Canary, D. J., & Cupach, W. R. 1988. Relational and episodic characteristic associated with conflict tactics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, 305-325.
- Canary, D. J., & Spitzberg, B. H. 1989. A model of the perceived competence of conflict strategies. *Human Communications Research*, 15, 630-649.
- Canary, D. J., & Stafford, L. 1992. Relational maintenance strategies and equity in marriage. *Communication Monographs*, 59, 243-267.
- Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M. & Mitrook, M. A. 1997. It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 9, 31-64.
- Carlson, W. B., & Millard, A. J. 1987. *Defining risk within a business context: Thomas A. Edison, Elihu Thomson, and the a.c.—d.c. controversy, 1885-1900*. V B. B. Johnson and V. T. Covello (ur.), *The social and cultural construction of risk*. Dordrecht, Holland: D. Reidel.
- Chellune, G. J., & Associates. 1979. *Self-disclosure: Origins, patterns, and implications of openness in interpersonal relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. 1978. Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- Covey, S. R. 1989. *The seven habits of highly effective people*. New York: Fireside.
- Dewey, J. 1927. *The public and its problems*. Chicago: Swallow.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig J. E. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ehling, W. P. 1992. Estimating the value of public relations and communication to an organization. V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (str. 617-638). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ferguson, M. A. 1984, August. Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. Referat predstavljjen na kongresu the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.
- Fisher, R., & Brown, S. 1988. *Getting together: Building a relationship that gets to yes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fitchen, J. M., Hearth, J. S., & Ressenenden-Raden, J. 1987. Risk perception in community context: A case study. V B. B. Johnson and V. T. Covello (ur.), *The social and cultural construction of risk*. Dordrecht, Holland: D. Reidel.
- Goodman, P. S., and Pennings, J. M. (eds.). 1977. *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Grunig, J. E. 1977. Measurement in Public Relations — An Overview. *Public Relations Review*, 3(4), 5-10.
- Grunig, J. E. 1989. Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. V C. Botan & V. T. Hazelton (ur.), *Public relations theory* (str. 17-44). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. 1992a. Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (str. 1-30). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. 1992b. Symmetrical systems of internal communication. V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (str. 531-576). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, J. E. 1993. Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 91(2), 121-139.
- Grunig, J. E. 1996, December. Public relations in strategic management and strategic management of public relations: Theory and evidence from the IABC excellence project. Referat na konferenci Strategic Planning in Public Relations, Department of Mass Communication, Faculty of Humanities and Social Sciences, United Arab Emirates University, Al Ain, United Arab Emirates.
- Grunig, J. E. 1997a. Public relations management in government and business. V J. L. Garnett and A. Kouzmin (ur.), *Handbook of administrative communication* (str. 241-283). New York: Marcel Dekker.
- Grunig, J. E. 1997b. A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges, and new research. V D. Moss, T. MacManus, & D. Verčič (ur.), *Public relations research: An international perspective* (str. 3-48). London: International Thomson Business Press.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. 1992. Models of public relations and communication. V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communication management* (str. 285-326). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. 1996, maj. Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations. Referat predstavljen na International Communication Association, Chicago, maj 23-27.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. 1996, julij. Review of a program of research on activism: Incidence in four countries, activist publics, strategies of activist groups, and organizational responses to activism. Referat predstavljen na Četrtem mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi, *Managing Environmental Issues*, Bled, Slovenija.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. 1992. Strategic Management, publics, and issues. V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communication management* (str. 117-158). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & White, J. 1992. The effect of worldviews on public relations theory and practice. V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communication management* (str. 31-64). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A. 1992. Activism: How it limits the effectiveness of organizations and how excellent public relations departments respond. V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communication management: Contributions to effective organizations* (str. 483-501). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. 1992. What is an effective organization? V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communication management: Contributions to effective organizations* (str. 65-89). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hall, R. H. 1991. *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (5. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hecht, M. L. 1978. The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4, 253-264.
- Hendrick, S. S. 1988. A generic measure of relational satisfaction. *Journal of Marriage and the Family*, 50, 93-98.
- Huang, Y. H. 1994. *Technological risk and environmental activism: Case studies of public risk perception in Taiwan*. Taipei: Wu-Nan Publishers.
- Huang, Y. H. 1997. *Public relations strategies, relational outcomes, and conflict management strategies*. Neobjavljena doktorska disertacija, University of Maryland, College Park, MD.

- Jensen, I. 1997. Legitimacy and strategy of different companies: A perspective of external and internal public relations. V D. Moss, T. MacManus, & D. Verčič (ur.), *Public relations research: An international perspective* (str. 225-246). London: International Thomson Business Press.
- Kelley, H. 1979. *Personal relationships: Their structure and processes*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kelly, K. S. 1991. *Fund raising and public relations: A critical analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Komorita, S. S., & Carnevale P. J. 1992. Motivational arousal vs. decision framing in social dilemmas. V W. B. G. Liebrand, D. M. Messick, and H. A. M. Wike (ur.), *Social dilemmas* (str. 209-24). Tarrytown, NY: Pergamon.
- Krimsky, S., & Plough, A. 1988. *Environmental hazards: Communicating risks as a social process*. Massachusetts: Auburn House Publishing Company.
- Lahno, B. 1995. Trust, reputation, and exit in exchange relationships. *Journal of Conflict Resolution*, 39, 495-510.
- Larzerelle, R. E., & Huston, T. L. 1980. The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42, 595-604.
- Lewton, K. L. 1998. From costs to confidence: Resuscitating health care. *Public Relations Tactics*, 5(3), 1, 6.
- Lindenmann, W. K. 1997. *Guidelines and standards for measuring and evaluating PR effectiveness*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations Research & Education.
- McLeod, J. M., & Chaffee, S. H. 1973. Interpersonal approaches to communication research. *American Behavioral Scientist*, 16, 496-500.
- Meyer, J. P., & Allen, N. 1984. Testing the side-best theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Millar, F. E., & Rogers, L. E. 1976. A relational approach to interpersonal communication. V G. R. Miller (ur.) *Explorations in Interpersonal Communication* (str. 87-104). Beverly Hills, CA: Sage.
- Moore, C. W. 1986. *The meditation process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Morrill, C., & Thomas, C. K. 1992. Organizational conflict management as disputing process: The problem of social escalation. *Human Communication Research*, 18, 400-428.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-47.
- Murphy, P. 1991. The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. *Public Relations Research Annual*, 3, 115-131.
- National Research Council. 1989. *Improving risk communication*. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Parks, C. D., Henager, R. F., & Scamahorn, S. D. 1996. Trust and reactions to messages of intent in social dilemmas. *Journal of Conflict Resolution*, 40, 134-151.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. 1993. Relationship among negotiating parties. *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Pien, M. J. 1994. *The use of coalitions in the practice of strategic public relations*. Neobjavljen magistrski nalog, University of Maryland, College Park, MD.
- Putnam, L. L. 1980. Reframing integrative and distributive bargaining: A Process perspective. V B. H. Sheppard, M. H. Bazerman and R. J. Lewicki (ur.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 2) (str. 3-30). Greenwich: Jai Press.

- Putnam, L., & Wilson, C. E. 1982. Communication strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. V M. Burgoon (ur.), *Communication Yearbook 6* (str. 629-652).
- Plowman, K. D. 1995. Congruence between public relations and conflict resolution: Negotiating in the organization. Neobjavljena doktorska dizertacija, University of Maryland, College Park, MD.
- Price, J. L. 1968. *Organizational effectiveness: An inventory of propositions*. Homewood, IL: Irwin.
- Preston, L. E., & Post, J. E. 1975. *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. 1990. *Organization theory: The structure and design of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rogers, L. E., & Farace, R. V. 1975. Analysis of relational communication in Dyads: New measurement procedures. *Human Communication Research*, 1, 222-239.
- Seeking minimum standards for measuring public relations effectiveness. 1996, November. Povzetek širše razprave, ki je bila v New Yorku, 10. oktobra, 1996. New York: The Institute for Public Relations Research & Education, Inside PR, in the Ketchum Public Relations Research and Measurement Department.
- Spicer, C. 1997. *Organizational public relations: A political perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stafford, L., & Canary, D. J. 1991. Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, 217-242.
- Stoffels, J. D. 1994. *Strategic issues management: A comprehensive guide to environmental scanning*. Tarrytown, NY: Pergamon.
- Thomas, K. 1976. Conflict and conflict management. V M. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 889-936). Chicago: Rand-McNally.
- Tirone, J. F. 1977. Measuring the Bell System's public relations. *Public Relations Review*, 3, (4), 21-38.
- Tucker, K., & Mc Nerney, S. L. 1992. Building coalitions to initiate change. *Public Relations Journal*, 48(1), 28-30.
- Verčič, D. 1997. Towards fourth wave public relations: A case study. V D. Moss, T. MacManus, & D. Verčič (ur.), *Public Relations Research: An international perspective* (str. 264-279). London: International Thomson Business Press.
- Verčič, D., & Grunig, J. E. 1995, julij. The origins of public relations theory in economics and strategic management. Referat na Drugem mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi, Bled, Slovenija.
- Walton, R. A., & McKersie, R. B. 1965. *A behavioral theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill.
- Ward, K. L. 1997, November. Research to evaluate and cultivate relationships. Presentation to the Public Relations Society of American, Nashville, TN.
- Williams, T. M. 1996. Putting relationships back into public relations. Vernon C. Schranz Distinguished Lectureship in Public Relations. Muncie, IN: Department of Journalism, Ball State University.
- Yamagishi, T. 1986. The Provision of sanctioning system as a public good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 110-116.