

TEORIJA N PRAKSA

4/1998



ČRNUŽBOSLOVNA REVLIJA



ŽIVLJENJE. ZDRAVO ŽIVLJENJE.



Soustvarjamo ga tudi mi.
S svojim znanjem, izkušnjami, izdelki.
Naša poglobitna skrb je namreč zdravje.



ZDRAVILA ZA HUMANO UPORABO

DIETETIČNI IN ZELIŠČNI IZDELKI

VETERINARSKI IZDELKI



BIOSINTETIČNI IZDELKI

KOZMETIČNI IZDELKI

ZDRAVILIŠKE STORITVE

 **KRKA**

TEORIJA IN PRAKSA

Družboslovna revija



Let. XXXV št. 4

Julij - avgust 1998, UDK 3,

ISSN 0040-3598

USTANOVITELJ IN

IZDAJATELJ/Publisher

Fakulteta za družbene vede v
Ljubljani

GLAVNI UREDNIK/Editor

Igor Lukšič

SEKRETARKA/Secretary

Irma Vidmar-Vozelj

OBLIKOVALEC

NASLOVNICE/Designer

Ismar Mujezinović

IZVEDBA

Epromak

Tisk: Tiskarna Jože Moškrič, d.d.

UREDNIKI/Associate Editors

Ivan Bernik, Anton Grizold,

Marko Lah, Igor Lukšič,

Breda Luthar, Vlado Miheljak

UREDNIŠKI SVET/Editorial Advisory
Board

Milan Balažic, Marjan Brezovšek,

Ljubica Jelusič, Maca Jogan,

Stane Južnič, Andrej Kirn,

Zdravko Mlinar (predsednik),

Ivan Ribnikar, Marjan Svetličič,

Niko Toš, France Vreg

MEDNARODNI UREDNIŠKI

SOSVET/International Advisory
Board

Luigi Graziano

(University of Torino, Italija),

Michael T. Greven

(University of Hamburg, Nemčija),

Stein Kuhnle

(University of Bergen, Norveška),

Arend Lijphart

(University of California, USA),

Philippe Manigart

(Bruxelles, Belgija),

Helmut Willke

(University of Bielefeld, Nemčija),

Peter Dahlgren

(University of Lund, Švedska)

Henry Teune

(University of Pennsylvania, USA)

Članki se referirajo v:

Political Science Abstracts, Sociological Abstracts, Cobiss, IBZ-International
Bibliography of Periodical Literature, IBZ-DC-ROM, IBR-International Bibliography
of Book Reviews of Scholarly Literature, IBR-CD-ROM

Uredništvo/Editorial board

1000 LJUBLJANA, Kardeljeva pl. 5, tel. 341-589

Teorija in praksa je dostopna na internetu

[HTTP://WWW.UNI-LJ.SI/~FD_TIP/INDEX.HTML](http://www.uni-lj.si/~FD_TIP/INDEX.HTML)

Naročnina za I. polletje 1998

za študente in dijake 3.000,00 SIT, za druge individualne naročnike

4.000,00 SIT, za podjetja in ustanove 8.000,00 SIT, za tujino 9.000,00 SIT

Cena tega zvezka v prosti prodaji je 2.000,00 SIT

Revija izhaja ob podpori Ministrstva za znanost in tehnologijo in Ministrstva za kulturo R. Slovenije.

Po mnenju Ministrstva za kulturo RS šteje revija med proizvode, za katere se plačuje 5% davek od prometa proizvodov.

Plačnina plačana v gotovini.



TEORIJA IN PRAKSA

družboslovna revija

Letnik XXXV, št. 4, str. 553-776

Ljubljana, julij-avgust 1998



**ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE**

Pedja AŠANIN GOLE, Dejan VERČIČ: Predgovor 557

UVOD V ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

Dejan VERČIČ, James E. GRUNIG: Izvori teorije odnosov
z javnostmi v teoriji in strateškem managementu 558

Pedja AŠANIN GOLE: Strateški komunikacijski management 697

INTERNO KOMUNICIRANJE

Brane GRUBAN: Vizija organizacij: poslovni evangelij, navigacijski simboli
ali strateško izhodišče 613

Martina MERSLAVIČ: (Pre)oblikovanje organizacijske kulture 633

EKSTERNO KOMUNICIRANJE

Borut ZAJC, Franci ZAVRL: Prikrto oglaševanje in odnosi z javnostmi 647

Damijan MUMEL: Tržno komuniciranje v konkurenčnem okolju – nujnost
integriranega pristopa 660

Aleš RAZPET: Odnosi z vlagatelji 671

Nada SERAJNIK SRAKA: Kako komunicira država z mednarodnimi
javnostmi: primer Slovenije 686

Toni BALAŽIČ: Merjenje učinkov komuniciranja 702

Larissa A. GRUNIG, James E. GRUNIG, Dejan VERČIČ: Ali so načela
odličnosti IABC splošno veljavna? Primerjava Slovenije in Združenih držav
Amerike, Velike Britanije in Kanade 714

ORGANIZACIJE IN KOMUNICIRANJE

Andrej ŠKERLEP: Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne
artikulacije organizacijskega diskurza 738

Dejan VERČIČ: Organizacijska komunikacijska kompetenca 759

**AUTHOR'S SYNOPSES**

771



CORPORATE COMMUNICATIONS

Pedja AŠANIN GOLE, Dejan VERČIČ: Preface 557

AN INTRODUCTION TO CORPORATE COMMUNICATIONS

Dejan VERČIČ, James E. GRUNIG: The Origins of Public Relations Theory
in Economics and Strategic Management 558

Pedja AŠANIN GOLE: Strategic Communications Management 697

INTERNAL COMMUNICATIONS

Brane GRUBAN: Corporate Vision 613

Martina MERSLAVIČ: (Trans)formation of Organizational Culture 633

EXTERNAL COMMUNICATIONS

Borut ZAJC, Franci ZAVRL: Hidden Advertising and Public Relations
in Slovenia 647

Damijan MUMEL: Marketing Communication in Competitive Environment:
Necessity of Integrated Approach 660

Aleš RAZPET: Invest Relations 671

Nada SERAJNIK SRAKA: International Public Relations for States:
Slovenia Case 686

Toni BALAZIČ: Measuring the Communication Effects 702

Larissa A. GRUNIG, James E. GRUNIG, Dejan VERČIČ: Are the IABC's
Excellence Principles Generic? Comparing Slovenia and the United States,
the United Kingdom, and Canada 714

ORGANIZATIONS AND COMMUNICATIONS

Andrej ŠKERLEP: The Skill of Solving Conflicts between Different Interests
and Eloquent Articulations of Organizational Discourse 738

Dejan VERČIČ: Corporate Communication Competence 759



AUTHORS' SYNOPSES



Predgovor

Pred vami je posebna tematska številka revije *Teorija in praksa*. Tema – "organizacijsko komuniciranje" – ki so jo predusem slovenski praktiki odnosov z javnostmi poskušali čim bolj celovito prikazati, je seveda preobširna za samo eno številko revije. V njej boste našli izvore teorije o odnosih z javnostmi v managementu – tam, kjer umeščamo prakso organizacijskega komuniciranja; osnove strateškega komunikacijskega managementa, poti ustvarjanja poslovne vizije in (pre)oblikovanja organizacijske kulture tako, da bi bile organizacije čim bolj pripravljene za uresničevanje svojega poslanstva. Pri komuniciranju z zunanjimi javnostmi smo se v pričujoči številki omejili le na nekaj področij: na tržno komuniciranje kot del organizacijskega komuniciranja, odnose z vlagatelji in seveda na medije. Nismo pozabili na komuniciranje države z mednarodnimi javnostmi in prav tako ne na merjenje učinkov komuniciranja. Manjka pa še kar nekaj področij organizacijskega komuniciranja: lobiranje, "okoljsko" komuniciranje, odnosi z lokalnimi skupnostmi...

Izid te številke pa je kljub temu pomemben. Pomeni prvo zaresno povezavo med univerzo, teorijo in praktičnim izvajanjem stroke o odnosih z javnostmi pri ustvarjanju lastne zakladnice znanja s področja odnosov z javnostmi. Izzid te številke simbolično sovпада z že 2. slovensko konferenco o odnosih z javnostmi, ki jo pripravlja krovno nacionalno strokovno združenje – Slovensko društvo za odnose z javnostmi.

Uredništvu revije *Teorija in praksa* gre zahvala, da nam je omogočilo, da nastane ta prvi touristski "zbornik". Gostujoča urednika pa se zahvaljujeva tudi vsem avtorjem, ki so uvrščeni vanj in tudi tistim, ki boste pričujoč "zbornik" prebrali. Slednjim je pravzaprav tudi namenjen.

Pedja Ašanin Gole
mag. Dejan Verčič

Gostujoča urednika

IZVORI TEORIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V EKONOMIJI IN STRATEŠKEM MANAGEMENTU

Uvod

Večina opredelitev odnosov z javnostmi, ki jih najdemo v učbenikih in strokovni literaturi, navaja, da so odnosi z javnostmi sestavni del managementa in da je funkcija odnosov z javnostmi drugačna od drugih managerskih funkcij, kot sta na primer trženje in kadrovanje (npr. Cutlip, Center & Broom 1994; J. E. Grunig & Hunt 1984). Vendar pa večini teoretikov in praktikov odnosov z javnostmi ni uspelo teoretično povezati z ekonomskimi teorijami in teorijami managementa, ki so potrebne za razlago vloge managementa odnosov z javnostmi pri splošnem managementu organizacij.

Ker so odnosi z javnostmi del managementa, menimo, da jih je potrebno raziskati v tem okviru. Samo tako lahko ugotovimo njihove značilnosti, ki so se razvile iz managementa in ki razkrivajo pravo vrednost konceptov odnosov z javnostmi. To ne pomeni, da druge akademske discipline ne prispevajo k našemu razumevanju odnosov z javnostmi. Pomeni pa, da moramo biti bolj jasni glede fenomena odnosov z javnostmi in njihove družbene vloge.

To je osnovni razlog, zaradi katerega je Dejan Verčič začel raziskovati razumevanje odnosov z javnostmi izven komunikologije. Začel je s študijem literature o strateškem managementu, ki ga je privedel k literaturi o industrijski ekonomiji. Podobno je James Grunig pred skoraj 30-timi leti začel raziskovati in razvijati teorijo odnosov z javnostmi z monografijo o vlogi informacij v mikroekonomski teoriji (J. E. Grunig 1966). Takrat so le redki komunikologi posvečali pozornost ekonomiji in teoriji managementa - in podobno je še danes (J. E. Grunig 1993).

Meniva, da morajo praktiki in raziskovalci odnosov z javnostmi razložiti in pokazati uporabnost konceptov in prakse odnosov z javnostmi na matičnem področju - v managementu, v ekonomski teoriji in teoriji managementa ter rabi teh teorij v managerski praksi. Še več: v tem prispevku poskuša razložiti, da lahko ekonomska teorija in teorija managementa ravno s pomočjo teorij drugih

¹ Vsebinsko tega članka sta avtorja izvirno predstavila kot referat na 2. mednarodnem simpoziju o raziskovanju v odnosih z javnostmi na Bledu, 6. - 9. julija 1995. Referat sta predelala v knjižno poglavje, ki bo izšlo v Moss, D. A., Warnaby, G. in Verčič, D. (v tisku) *Public Relations Research: Disciplinary Origins and Contemporary Perspectives*. London: ITP. Ta članek je slovenski prevod tega knjižnega poglavja. Urednika se zahvaljujeta založbi International Thomson Press za dovoljenje za prevod v slovenski jezik in objavo v tej številki TIP. Tekst je prevedla Evelina Bandelj.

Mag. Dejan Verčič, partner v agenciji Pristop, Družbi za komunikacijski management v Ljubljani. Dr. James E. Grunig, profesor odnosov z javnostmi na ameriški Univerzi v Marylandu.

družboslovnih disciplin, kot je na primer teorija odnosov z javnostmi, pridobita praktično vrednost za vsakdanjo prakso, ki jima je pogosto primanjkuje.

Mikroekonomija, management in odnosi z javnostmi

Po Mintzbergu (1983) teorija managementa izvira iz neoklasične mikroekonomije, teorije, ki temelji na predpostavki o racionalnem, gospodarnem možu (v klasični teoriji ženske niso obstajale), ki maksimira nek kriterij, ki je zanj pomemben – uporabnost pri potrošnikih in dobiček pri podjetnikih. V prvem stavku prvega poglavja svoje knjige "Mikroekonomija in vedenje", ki nosi naslov "Misli kot ekonomist", Frank (1994) pravi: "Mikroekonomija proučuje, kako ljudje izbirajo v pogojih pomanjkanja" (Frank 1994, 3). Dodaja, da ljudje primerjajo stroške in koristi različnih možnosti in z izbiro, pri kateri imajo največ ugodnosti za čim manj stroškov, povečajo svojo korist.

Tako je J. E. Grunig (1966) svojo monografijo "Vloga informacije pri ekonomskem odločanju" začel s stavkom o osrednji vlogi odločanja v ekonomski teoriji:

V večini ekonomskih analiz ima postopek odločanja osrednjo vlogo. Teorije podjetja, povpraševanja, blagostanja, trga in druge osnovne ekonomske teorije temeljijo na predpostavkah o odločevalskem procesu. (J. E. Grunig 1966, 1)

S prav malo truda je mogoče pokazati, kako sta se osnovni prvini neoklasične mikroekonomske teorije, teorija povpraševanja in teorija podjetja, razvili v današnji teoriji trženja, ki temelji na menjalnem odnosu,² in managerskega odločanju.

Vedenje potrošnikov in vedenje managerjev pa sta povezani z dvema osrednjima teoretičnima problemoma odnosov z javnostmi – vedenjem javnosti in prispevkom odnosov z javnostmi k managerskem odločanju. Čeprav je teorija odnosov z javnostmi povezana z obema osnovnima ekonomskima teorijama, teorijo potrošnika in teorijo managerskega odločanja, ki sta se razvili v sodobni teoriji trženja in managementa, jima teorija odnosov z javnostmi dodaja novo razsežnost – družbeno in politično dimenzijo managementa. V začetku te razprave se bova osredotočila na teorijo managementa, vzporedno pa bova razpravljala tudi o razmerju med teorijami javnosti ter tržišč in ekonomsko teorijo.

Mikroekonomski pristop k managementu je bil enostaven: racionalen, gospodaren akter se odloča o enem samem cilju: maksimiranju podjetniškega dobička. Vendar pa je predpostavka o enem akterju in enem cilju hitro naletela na teoretično težavo (Mintzberg 1983, 8-21). Podjetja so očitno sestavljena iz več odločevalcev in tako so se pojavila pomembna vprašanja: Kdo je akter? Kako več akterjev

² Kotler (1991) na primer pravi: "Lačni ljudje lahko pristopijo k drugim in v zameno ponudijo npr. denar, drugo blago ali kakšno storitev. Trženje nastane iz tega zadnjega pristopa za pridobitev izdelkov. Izmenjava je pridobitev zelenega izdelka od nekoga drugega tako, da ponudimo nekaj v zameno. Menjava je opredeljujoča podmena trženja" (Kotler 1991, 7).

pride do ene odločitve?³ Tako ekonomisti kot sociologi so tudi nasprotovali misli, da je dobiček edini smisel obstoja podjetij. Tako se je teorija managementa razvila od misli, da en sam človek sledi enemu samemu cilju, v misel, da več akterjev poskuša doseči več ali pa sploh nobenega cilja. (Če ciljev ni, postane organizacija politična arena).

Mintzberg (1983) je prehod povzel takole:

"Teorija managementa, zlasti pa teorija o usmerjanju gospodarskih družb, se je v zadnjih nekaj desetletjih popolnoma spremenila: sprva se je naslanjala na klasično ekonomsko teorijo, nato pa je vedno več pozornosti posvečala novjšim sociološkim temam; od jasnih organizacijskih ciljev smo prešli na brezciljno pretakanje moči v organizaciji in okoli nje; organizacije, v katerih ljudje niso mogli vplivati na nič, so prešle v takšne, v katerih lahko vpliva skoraj kdorkoli; prej je bila organizacija instrument družbe, sedaj pa ima vlogo politične arene." (Mintzberg 1983, 8)

Danes so se čiste teorije racionalnega vedenja v managementu ohranile le še v operacijskem raziskovanju – normativni teoriji managementa, ki s precejšnjo matematično in statistično natančnostjo odkriva, kako, na primer, lahko podjetja povečujejo dobiček, zmanjšujejo stroške prevoza ali izberejo optimalno lokacijo za obrate ali distribucijska središča (J. E. Grunig 1966). Vendar pa se je, kot bova pokazala v nadaljevanju, mikroekonomska teorija ponovno pojavila v sodobnih teorijah strateškega managementa – le da v nekoliko sprevrnjeni obliki.

Čeprav so ekonomske teorije managerskega odločanja močno izpodbijali in spreminjali, so še vedno osnova teorije managementa. Če lahko izvore ali povezave ključnih konceptov odnosov z javnostmi izsledimo v ekonomski teoriji, lahko odkrijemo tudi povezavo odnosov z javnostmi s teorijo managementa. Tako pa lahko tudi spoznamo edinstveni prispevek odnosov z javnostmi k managementu.

Ameriška kulturna pristranost v managementu in odnosih z javnostmi

Preden začnemo iskati izvore zasnov odnosov z javnostmi v ekonomiji in managementu, se moramo lotiti morebitnega ameriškega etnocentrizma v našem iskanju teorije in razpravljati o omejitvah in prednostih ameriške pristranosti v teh disciplinah. Gledano z zgodovinskega stališča je management ameriška zamisel; enako velja za odnose z javnostmi (Sriramesh & White 1992). Oba izraza je težko prevesti v druge jezike – celo v britansko angleščino. Ameriški vidik izraza "management" je omenil že Drucker (1993, 5). Thurley in Wirthenius sta v svoji knjigi

³ Najbolj splošno sprejet odgovor na to vprašanje je, da prevladujoča koalicija najmočnejših posameznikov odloča o najpomembnejših vprašanjih. Cyert in March (1963) sta koncept razvila, v krogih odnosov z javnostmi pa ga je popularizirala raziskovalna skupina IABC, ki proučuje odličnost v odnosih z javnostmi (J.E. Grunig 1992). (IABC je "International Association of Business Communicators" – Mednarodno združenje poslovnih komunikatorjev. Združenje ima svoj raziskovalni sklad, ki naroča raziskave s področja odnosov z javnostmi in komunikacijskega managementa. Raziskava, ki jo avtorja omenjata v tekstu, je raziskava o "Odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu," ki je največja tovrstna raziskava doslej.

"Evropski management" zapisala, da "do tega stoletja evropski jeziki niso imeli posebnega izraza za management" (Thurley, Wiridenius 1989, 25).

V zvezi z odnosi z javnostmi je problem še bolj očiten in pereč. Slovanski jeziki v uvajalni literaturi uporabljajo izraz v izvorni obliki - *public relations* (npr. v slovenščini: Gruban, Maksimovič, Verčič & Zavrl 1990; v srbski: Djurić 1992; v češčini: Nemec 1993). Germanski jeziki, kot na primer nemščina, so izraz prevedli, vendar se izvorni izraz bolj uporablja (npr. Avenarius & Armbrecht, 1992). V romanskih jezikih, kot sta francoščina in italijanščina, je bilo možno izraz prevesti z besedami, ki so blizu izvornim (*relations publiques, pubbliche relazioni*). Vendar pa prevod ni odstranil problemov razlage pomena odnosov z javnostmi (npr. Boiry 1989, 31-32; Roggero 1993, 31). Dunn (1988, 7) se je celo pritoževal, da Britanci narobe razumejo termin odnosi z javnostmi ter ga celo zamenjujejo celo z oglaševanjem. Kot bomo videli kasneje, pa ima termin odnosi z javnostmi nejasen in spremenljiv pomen celo v ameriški angleščini.

Če naj odnose z javnostmi razumemo v polnem pomenu, moramo preseči dva zavajajoča zgodovinska dogodka:

Prvi je Bernaysova izjava (1923, 56), da so svetovalci odnosov z javnostmi nasledniki tiskovnih predstavnikov iz prejšnjega stoletja.

Drugi je uvrstitev programa odnosov z javnostmi na ameriških univerzah predvsem v okvir študija novinarstva (glej Hesse, Kendall & Terhune 1986).

Ameriški koncept odnosov z javnostmi je edini globalni koncept, ki je trenutno na voljo (glej Verčič, Gruning & Grunig 1995). Zato je kritika odnosov z javnostmi na konceptualnem nivoju nujno kritika ameriške konceptualizacije odnosov z javnostmi. To ne pomeni, da drugačne konceptualizacije niso možne ali da celo ne nastajajo. Ugotavlja le, da se druge konceptualizacije še niso toliko razvile, da bi bil do njih možen kritičen pristop.

Najino iskanje izvorov teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in managementu bo zato večina omejeno na ameriško literaturo o managementu in odnosih z javnostmi. To raziskavo začnemo s pregledom osnovnih vprašanj ekonomske teorije in teorije managementa.

Industrijska ekonomija, strateški management in odnosi z javnostmi

Management in odnose z javnostmi kot del managementa opredeljujejo tri osnovna vprašanja:

1. Zakaj obstajajo podjetja?
2. Zakaj se podjetja razlikujejo?
3. Kako so podjetja sploh mogoča?

Enaka vprašanja bi lahko zastavila v zvezi z vsemi formalnimi organizacijami, vendar pa je težava v tem, da ni organizacijskih teorij, na osnovi katerih bi lahko razvila razpravo z enako natančnostjo, kot jo lahko za podjetja. Zato bralcu priporočava, da nadaljnje izvajanje bere na dveh nivojih: v zvezi s podjetji in v zvezi s formalnimi organizacijami nasploh. Splošna razprava ostaja enaka.

Zakaj obstajajo podjetja?

V večini svoje zgodovine ekonomija, oz. natančneje neoklasična mikroekonomija, ki naj bi se ukvarjala s "prenosom ekonomskih paradigem na raziskave posameznika, podjetja ali družine" (McCormick 1993, 2), pod naslovom teorije podjetja ne opisuje vedenja podjetij, temveč vedenje tržišč (Kay 1994, 257; Rumelt, Schendel & Teece 1994b, 547). Zato je mikroekonomsko teorijo primerneje imenovati "teorija cen" (DeSerpa 1988, 3). V večini učbenikov anglo - ameriške ekonomije, npr. v Samuelsonovi "Ekonomiji" (1985), besede "podjetje" ni niti v indeksu.

Za tradicionalno (in kasneje neoklasično) ekonomijo je, kot smo navedli v uvodu, človeško bitje homo economicus - racionalno bitje, ki vrednoti in maksimira: predvideva in se odloča v zvezi s povečevanjem svojega blagostanja (McCormick 1993, 116-118). Enaki koncepti skrbi zase so tudi "temeljni kamni teorije podjetja" (McCormick 1993, 299). Podjetje velja za "črno škatlo", ki se vede, kot da bi bila človek, ki racionalno veča svoj dobiček (McCormick 199, 299).

Druga podmena neoklasične mikroekonomije je, da podjetja na tržišču vodi "nevidna roka", ki ponudbo in povpraševanje spravlja v ravnovesje, ki določa cene (McCormick 1993, 366, 394). Če je ponudba nekega izdelka manjša od povpraševanja, cene signalizirajo podjetjem, naj proizvedejo več ali pa da naj se v proizvodnjo vključijo še druga podjetja. Če je ponudba večja od povpraševanja, cene podjetjem signalizirajo, naj podjetja proizvajajo manj ali pa prenehajo proizvajati te izdelke. Tako tržišče optimalno razporeja vire - za družbo in za njene posamezne člane (vključno s podjetji).

V 19. stoletju se je zaradi združevanja začelo število družb zmanjševati - najprej na področju železnic, potem pa še v drugih industrijah v Združenih državah Amerike. Nastale so nove velike ekonomske entitete, korporacije, nadzor nad njimi pa je prešel v roke novo nastalih strokovnjakov za učinkovitost - "organizacijskih inženirjev" - managerjev. Trend združevanja severnoameriškega gospodarstva se je v 20. stoletju še okrepil. Leta 1932 sta Adolf A. Berle in Gardiner C. Means objavila znano raziskavo *Sodobna korporacija in zasebna lastnina*, v kateri sta opozorila na resnost problemov koncentracije ekonomske moči v korporacijah ter ločevanja lastništva in managementa. Leta 1937 je Ronald Case v reviji *Economica* objavil članek, v katerem je zastavil temeljno vprašanje: Zakaj obstajajo podjetja?

Velikost korporacij in nadzor managerjev sta postala osnovna problema nove ekonomije industrijskih organizacij. "Prvotni namen ekonomije industrijskih organizacij je bil ugotoviti strukturne lastnosti industrije, ki so bodisi omogočale ali preprečevale razvoj popolnih tržišč" (Barney 1994, 66).

V sedemdesetih letih sta ti dve vprašanji tradicionalne ekonomije industrijskih organizacij zopet pritegnili pozornost v Združenih državah Amerike. Razlog je bila nova konkurenca iz Azije in, v manjši meri, iz Evrope. Nastaja je nova institucionalna ekonomija z dvema večjima tokovima: teorijo transakcijskih stroškov in teorijo agentov. Teorija transakcijskih stroškov se je osredotočila na meje (velikost) družbe, teorija agenta pa na vprašanje nadzora (Doz & Prahalad 1994, 501, 503).

Na tem mestu nas zanima transakcijska teorija, kot jo je razvil predvsem Williamson. Tako kot Coase je tudi Williamson videl tržišča in podjetja (hierarhije) kot alternativna načina ekonomskega upravljanja. Ljudje skrbijo zase in so nagnje-

ni k strateškemu vedenju, "oportunizmu", kot je Williamson povzel po Knightu, in k omejeni racionalnosti, kot je povzel po Simonu (Williamson 1992, 82). Ta dva dejavnika se prepletata, zato nastanejo "transakcijski stroški", zaradi katerih so nekatere transakcije v nekaterih institucionalnih okvirih dražje (npr. na tržiščih) kot v drugih (npr. v hierarhijah). Ti stroški so posledica iskanja informacij, nadzora in podobnega. Williamson (1992, 77) je predlagal, da je potrebno podjetja analizirati v njihovi proizvodni funkciji kot eno izmed alternativnih oblik upravljanja, ne pa kot orodja za povečevanje dobička, kakor predpostavlja neoklasična mikroekonomija. Podjetje je "najprej in predvsem orodje učinkovitosti" (Williamson 1992, 95), "proizvod več organizacijskih inovacij, katerih namen in učinek je ekonomizirati transakcijske stroške" (Williamson 1992, 75).

Zato je Williamson (1994, 96) reorganizacijo železnic (in nastanek korporacij) razložil kot posledico nezmožnosti organizacijskih struktur, da uskladijo zapleteni promet, kar razloži, zakaj so železnice prevzele vojaško hierarhijo. Enako je razložil razvoj modernih korporacij, začevši z DuPontom leta 1921, iz centraliziranih, funkcionalno organiziranih (npr. proizvodnja, finance in pravne zadeve), unitarnih družb (U-oblika) v delno decentralizirane družbe z glavno upravo in (delno) avtonomnimi enotami (M-oblika: multiregionalna, multiposlovna ali multinacionalna). Williamson je svoje razlage osnoval na Chandlerjevi raziskavi (1962, 14) in Chandlerjevemu izreku "struktura sledi strategiji" je Williamson (1994, 362) dodal svojega: *"ekonomija je najboljša strategija."*

Rumelt, Schendel in Teece (1994b, 548) so vrednost teorije transakcijskih stroškov povzeli z naslednjimi besedami: "Danes vemo, da je narobe svetovati managerjem, naj podjetja vodijo, kot da bi ta bila sestavljena iz tržišč. Podjetja zamenjujejo tržišča tam, kjer so *netržne* oblike koordinacije in nadzora boljše od njih".

Teorija transakcijskih stroškov ima nekaj pomanjkljivosti. Hammond (1994, 154) je pripomnil, da ni jasno, katere transakcijske stroške naj podjetja najbolj zmanjšujejo. Doz in Prahalad (1994, 501, 518) sta dodala, da je s teorijo transakcijskih stroškov nemogoče razložiti odnos med japonskimi družbami in njihovimi dobavitelji, ki je "odnos, temelječ na medsebojnem zaupanju". Osnovni postavki teorije transakcijskih stroškov (egoizem in oportunizem) sta namreč kulturno omejeni in zakoreninjeni v ekonomski in pravni tradiciji ZDA.

Vsekakor pa je teorija transakcijskih stroškov ključnega pomena, saj nam omogoča opazovanje vseh oblik gospodarjenja (od popolnoma decentralizirane, odprtega tržišča do vojaško organizirane, hierarhične družbe) v isti vrsti bolj ali manj dragih načinov izmenjave (Robins 1987, 83). Pove nam, da ima vsaka oblika izmenjave svoje stroške. Tako na primer vprašanje organizacije pretoka informacij v podjetju ni več vprašanje, kako popolno informacijo prenesti na vrh, temveč "postane vprašanje izbire med različnimi oblikami pristranosti" (Hammond 1994, 112).

Zakaj se podjetja razlikujejo?

Mikroekonomska teorija podjetja, ki je v 19. stoletju dala koncepte maksimiranja dobička na nivoju podjetij in ravnovesja cen v pogojih popolne konkurence na nivoju družbe, ne potrebuje podjetij, odločanja in managementa (Ansoff 1987, 50; Rumelt, Schendel & Teece 1994a, 14). Tržišča, ki uporabljajo cene, se vedejo kot

avtomatski signalizacijski sistemi, ki sami razporejajo vire v družbeno korist (Kay 1994, 238). Podjetja z uporabo orodja (maksimiranja) dobička usmerjajo vire tja, kjer so povračila večja in sčasoma naj bi dobički padli na ničlo. Vendar temu ni tako.

Leta 1967 je Dun & Bradstreet objavil podatke, da le 33 odstotkov novo ustanovljenih podjetij doživi svoje peto leto obstoja (Kahneman & Lovallo 1994, 90).

Sidney Winter ocenjuje, da je razmerje med največjimi in najmanjšimi podjetji v ZDA 1:100.000 in da se ta kazalec razlike, pa tudi drugi, zvečujejo (Williams 1994, 229).

Rumelt je izračunal, da je mogoče 0,8 odstotka variance v donosnosti kapitala pojasniti z organizacijskimi učinki, 8,3 odstotka z učinki industrije, v kateri podjetje deluje, in 46 odstotkov z učinkovanjem poslovne enote same; razlike med poslovnimi enotami v isti industriji so osemkrat večje od razlik med različnimi industrijami (Rumelt, Schendel & Teece 1994a, 43).

V zadnjih dvajsetih letih je ekonomija prevzela pojme, kot so: "negotovost", "asimetrija informacij", "omejena racionalnost", "oportunizem" in "specifičnost sredstev" (Rumelt, Schendel & Teece 1994a, 26). Toda ker je vprašanje, zakaj se podjetja razlikujejo, zamajalo nekaj osnovnih načel neoklasične ekonomije, so Rumelt, Schendel & Teece (1994a, 40), zavestno sledeč Coasu, to vprašanje postavili kot temeljno vprašanje raziskovanja managementa in še zlasti njegove strategije.

Kako so podjetja sploh mogoča?

Tretje vprašanje je na neki način že prisotno v podmenah prejšnjih dveh (*Zakaj obstajajo podjetja?* in *Zakaj se podjetja razlikujejo?*), ki ju sploh ne bi mogli zastaviti, če ne bi predvidevali, da so podjetja možna; v tem smislu je torej skoraj nesmiselno. Pa vendar, in morda ravno zato, je bilo zastavljeno.

McCronick (1993, 298) pravi: "Podjetje je pravna izmišljotina. V strogem smislu resničnosti obstaja samo v naših glavah". Vendar pa Wallace (1982, 10) svari, da nekatera niso niti pravne izmišljotine! Multinacionalke niso podjetja, niti kot podjetja z omejeno odgovornostjo niti kot delniške družbe; prej so skupine oz. mreže entitet, ki so ustanovljene po različnih nacionalnih pravnih sistemih in ki imajo različne nacionalnosti in pravne oblike.

Toda podjetja, ki so pravne izmišljotine ali pa še to ne, so postala temeljni kamni družbenega reda v 20. stoletju. Vsaj od druge polovice 20. stoletja dalje se glede tega strinjajo avtorji leve in desnice, modernisti in postmodernisti, "realisti" in "futuristi" (npr. Chomsky 1989, vii; Drucker 1993, 35; Emmott 1993, 27; Kennedy 1993, 55; Maynard & Mehrtents 1993, xi; Linstead 1993, 50; Schiller 1989, 5; Gandy 1992, 135-136).

Vernon (1986, 144) nas spomni, da imajo podjetniki šele od konca 19. stoletja "pravico" ustanavljati podjetja brez omejitve področja delovanja in velikosti; šele od začetka 20. stoletja dalje pa večina zakonodaj dovoljuje, da so podjetja lastniki drugih podjetij.

Berle and Means (1968/1932:120-122) pravita, da so korporacije prišle v ameriški pravni sistem iz britanske tradicije, kjer so v 18. stoletju korporacijo obravnavali kot franšizo (v normanski francoščini "privilegij"); obstoj korporacije je pogojevala odobritev države. Na osnovi odobritve je bila ustanovljena korpo-

racija, ki je postala pravna oseba, neodvisna od družabnikov: s pravico delovati pod lastnim imenom, tožiti ali biti tožena, obstajati neodvisno od prihajajočih in odhajajočih družabnikov - in to je bil tudi izvor omejene odgovornosti. V ZDA je odobritve najprej dajala britanska krona, po ameriški revoluciji pa zvezne države, ki so jo nasledile. Šele leta 1837 je Connecticut kot prva ameriška zvezna država sprejel splošen zakon, ki je uveljavil pravico do inkorporacije.

Prvih sto let, od leta 1837, ko je Connecticut sprejel zakon, do recesije v tridesetih letih, legitimnost zasebnega podjetja ni bila vprašljiva: v času industrializacije in rojstva modernega podjetja - to se je začelo v dvajsetih letih z gradnjo železniškega sistema, kar je gospodarsko združilo Združene države (Ansoff 1987, 29) - je bil v središču pozornosti podjetnik, ki je združeval novo nastale tehnologije z nastajajočimi potrebami družbe. Povezovalno telo je bila nova družbena entiteta - podjetje (Ansoff 1987, 198). Da je to služilo posameznemu lastniku in družbi, je bilo očitno in samo po sebi umevno. Biti proti podjetništvu je pomenilo biti proti razvoju. V času nastanka odnosov z javnostmi v dvajsetih letih je bil njihov namen ravno odstraniti "družbene pregrade" na poti napredka, ki so bile v neizobraženih množicah. Leta 1928 je ustanovitelj nove stroke, Edward L. Bernays (1928a, 959), v svojem prvem "znanstvenem članku", ki ga je objavil v *The American Journal of Sociology* pod naslovom *Manipuliranje javnega mnenja: zakaj in kako*, zapisal: "Javno mnenje je počasno in reakcionarno in ne sprejema zlahka novih idej."

Hannan in Freeman (1989, 72-77) razlagata obstoj podjetij kot posledico dveh temeljnih lastnosti: zanesljivosti in odgovornosti. Prva pomeni sposobnost podjetij, da stalno izdelujejo izdelke enake kakovosti. Druga pa, enostavno povedano, pomeni zmožnost narediti več iz manj in biti sposoben to dokumentirati: "Sodobni svet ima rad kolektivne akterje, ki so sposobni dokazovati ali pa vsaj razumno zatrjevati, da so sposobni delati zanesljivo in ki lahko razumno opravičujejo svoja dejanja." (Hannan in Freeman 1989, 74). Organizacijske strukture zagotavljajo zanesljivost svojih operacij s tem, da se stalno reproducirajo, in danes ostajajo precej take, kot so bile včeraj. To lahko dosežejo z institucionalizacijo in ustvarjanjem zelo standardiziranih postopkov. Zanesljivost pa pomeni tudi vir nevarnosti v obliki inercije. Za ustvarjanje inercije je potrebno dvoje: legitimnost obstoja in življenjski prostor (niša) (Hannan & Freeman 1989, 81-116).

Zanesljivost, kot jo opredelita Hannan in Freeman, se precej ujema z bolj temeljnim pojmom zaupanja. Erikson (1963, 239-240) je poudaril pomen zaupanja pri občutku ontološke varnosti otroka. Garfinkel (1963) je eksperimentalno pokazal psihološke posledice implicitnih in celo neizraženih vidikov družbenih norm, posledice zanikanja zdrave pameti in vsakdanjih rutin. V sociologiji je po Giddensovi (1986) teoriji strukturacije zaupanje ena izmed osrednjih zasnov rutin. Te imajo svoje mesto tudi v ekološki ekonomiji (Hannan in Freeman 1989, 81-116), razvojni ekonomiji (Nelsen 1994: 260) in managementu, kjer so eden pomembnejših virov konkurenčnih prednosti podjetij (Porter 1994, 435).

Zaupanje v medosebnem svetu temelji na domačnosti in je zato omejeno (Luhmann 1979, 24). V organizacijskem svetu, kjer lahko zlorabo zaupanja običajno opazimo šele po tem, ko se je zgodila (npr. v politiki in managementu), je

ohranjanje zaupanja izredno pomembno (Luhmann 1979, 25). Zato je zaupanje delno objektivirano (npr. v denarju) (Luhmann 1979, 27). Na splošno pa lahko oseba, katere zaupanje je bilo zlorabljeno, kaznuje storilca šele s svojimi prihodnjimi dejanji (Luhmann 1979, 34).

Zaupanje je možno samo zaradi zmožnosti človeka, da ima svobodno voljo. Tisti, ki stojijo za svojimi javnimi predstavitvami, so vredni zaupanja (Luhmann 1979, 34). Zato velja splošen nauk: ponudi zaupanje, ko še ni potrebno (Luhmann 1979, 97).

Če sledimo Hannanu in Freemanu, lahko rečemo, da je nezmožnost ohraniti zaupanje enaka izgubi ene od dveh zmožnosti, ki omogočata obstoj podjetij. Tako lahko rečemo, da so podjetja mogoča, ker so vredna zaupanja, če pa niso, postanejo neverjetna (to ne pomeni nujno, da takoj umrejo; prav mogoča je predpostavka, da izguba te osnovne zmožnosti najprej povzroči dodatne transakcijske stroške, ki v končni fazi spodkopljejo tudi drugo osnovno zmožnost – učinkovitost).

Povzetek

Ta razprava o temeljnih vprašanjih ekonomije in managementa se je začela z vprašanjem "Zakaj obstajajo podjetja?" kot temeljnim vprašanjem institucionalne ekonomije. Vprašanje "Zakaj se podjetja razlikujejo?" je temeljno vprašanje strategije. Vprašanje "Kako so podjetja sploh mogoča?" pa je temeljno vprašanje odnosov z javnostmi. Zadnje vprašanje tudi dodaja družbeno dimenzijo teorijam o managementu, ki so se v glavnem razvile iz ekonomskih teorij.

Preden podrobneje odgovoriva na zadnje vprašanje, bova v naslednjem poglavju pokazala na izvore dveh Grunigovih teorij srednjega dometa v ekonomski teoriji in teoriji managementa.

Mikroekonomija, javnosti in modeli odnosov z javnostmi

V šestdesetih letih je bilo v Združenih državah opravljenih zelo malo raziskav na področju odnosov z javnostmi, razvili pa niso še praktično nobene teorije (J. E. Grunig, 1992a). V tem času se je večina raziskav ukvarjala z biografijami vodilnih praktikov, študijskimi primeri iz prakse in iskanjem uporabnih odgovorov na vprašanja, kot sta na primer: "Kateri dejavniki vplivajo na sprejemljivost tiskovnih sporočil?" ali: "Kolikšen je delež medijskega prostora, ki ga zavzemajo sporočila, ki prihajajo iz vrst odnosov z javnostmi?" Učitelji odnosov z javnostmi so priznavali, da veliko komunikoloških raziskav zadeva odnose z javnostmi, čeprav so jih sami opravili le malo. Komunikologija se je tedaj ukvarjala z vprašanji medijskih učinkov, javnega mnenja, stališči in prepričevanjem, učinki komunikacijskih kampanj in - v manjšem obsegu - tudi z medosebnim in organizacijskim komuniciranjem.

Večina komunikologov je takrat izhajala iz drugih družbenih ved - sociologije, socialne psihologije in politologije. Ekonomska teorija je bila komunikologom večinoma neznana. V tem kontekstu je J. E. Grunig (1966) je napisal monografijo, ki je sledila vlogi informacij v ekonomskih teorijah odločanja. Njegov namen je bil

najprej pokazati ekonomistom, zakaj je informacija omejujoča spremenljivka v ekonomskem odločanju, ter, kar je še pomembnejše, "pokazati komunikacijskim strokovnjakom, kako načrtovati uspešne komunikacijske strategije glede na vrste informacij, ki jih potrebujejo odločevalci." (J. E. Grunig 1966, 1)

V bistvu je ugotovil, da lahko množični mediji in drugi viri sporočil učinkujejo le, če so prilagojeni odločevalskim okoliščinam prejemnikov sporočil:

"Teoretična opredelitev vloga informacije v odločanju bi prispevala tako k ekonomski teoriji kot tudi k teoriji komuniciranja. Doseženo razumevanje bi imelo tudi precejšnjo heuristično vrednost za raziskovalce komunikacij. Na primer: komunikatorji, ki delajo v informacijskih službah, odnosih z javnostmi in oglaševanju, oskrbujejo odločevalce z informacijami, čeprav te v zadnjih dveh primerih niso nujno tako objektivne kot v prvem. Službe za informiranje, kot je na primer urad vlade za informiranje in uradi drugih ministrstev, dajejo predvsem tehnične informacije. Praktiki odnosov z javnostmi oskrbujejo direktorje z informacijami o učinkih njihovih odločitev na javnost in deležnike, zaposlene ter druge zainteresirane z informacijami, za katere upajo, da jih ti potrebujejo za svoje odločanje v zvezi s podjetjem. Oglaševalci oskrbujejo uporabnike z informacijami, potrebnimi za odločanje o nakupu oglaševanih izdelkov. Še bolj uporabne ekonomske informacije pa objavljajo strokovne publikacije, pa tudi mediji, namenjeni splošni javnosti." (J. E. Grunig 1966, 1-2)

Čeprav takrat tega še ni vedel, je bila ta monografija predhodnica situacijske teorije javnosti (J. E. Grunig 1995) in modelov odnosov z javnostmi (J. E. Grunig & L. A. Grunig 1989; 1992), ki so glavne sestavine modela odličnosti v odnosih z javnostmi, kot jih je razvila raziskovalna skupina IABC (J. E. Grunig 1992b). Obe teoriji torej izvirata iz mikorekomske teorije, čeprav so k njenemu polnemu razvoju prispevale tudi druge družbene vede.

J. E. Grunig (1966) je monografijo začel s pregledom, kako naj bi se človek odločal po teorijah vedenja potrošnikov in po teoriji podjetja. Klasična mikroekonomska teorija je obravnavala informacijo kot danost, ne kot spremenljivko, saj je predpostavljala, da so potrošniki in podjetniki vsevedni. Ob predpostavki o vsevednosti se potrošniki odločajo o maksimiranju svojega zadovoljstva (koristi), podjetniki pa svojega dobička.

Ekonomisti, začenši s Knightom (1921), so začeli spraševati, kaj bi se zgodilo z mikroekonomsko teorijo, če bi sprostili predpostavko o popolnem znanju. Popolna konkurenca zahteva popolno znanje, je rekel Knight: "popolno, neprestano, brezplačno komuniciranje med vsemi družbenimi členi" (Knight 1921, 78). Ker popolne komunikacije ni, je Knight sklenil, da večina gospodarskih odločitev nastane v pogojih tveganja in negotovosti. Sprostitev predpostavke o popolnem znanju je pripeljala do ekonomskih konceptov, kot je Simonova (1948) omejena racionalnost. Omejena racionalnost pomeni, da odločevalci ne morejo maksimirati zadovoljstva ali dobička, ampak da se morajo zadovoljiti z manj – se odločati najboljše, kolikor se morejo na osnovi informacij, ki jih imajo.

Po predpostavki, da omejena količina informacij in omejeno znanje omejujeta racionalnost odločanja, so ekonomisti razvili še teorije o tem, kdaj bi bilo za ekonomsko mislečega človeka koristno iskati še dodatne informacije. Večina teh ekonomskih teorij o iskanju informacij je bila normativno naravnana in mnoge so danes vključene v operacijsko raziskovanje. Podmena te normativne teorije je enostavna: odločevalci naj iščejo dodatne informacije toliko časa, dokler stroški pridobivanja novih informacij ne presežejo vrednosti zadovoljstva ali dobička, ki ga s temi dodatnimi informacijami pridobijo (J. E. Grunig 1966, 14-16). Mnogi ekonomisti so te teorije racionalnega vedenja uporabljali celo kot pozitivne, opisne teorije o tem, *zakaj* ljudje pridobivajo informacije, čeprav istočasno priznavajo, da le malo ljudi dejansko misli na takšen racionalen način. (V svojem novem učbeniku ima Frank (1994) tovrstno poglavje o ekonomiji informacij.)

V tem opisnem smislu je J. E. Grunig pridobivanje informacij obravnaval kot odvisno spremenljivko in iskal teorije v ekonomiji, psihologiji in sociologiji, ki bi mu pomagale koncipirati dve vrsti situacij odločanja – kar je Katona (1951; 1953) imenoval pristno odločanje in običajno odločanje. "Večina ekonomskih odločitev", je zapisal J. E. Grunig, "nastane na osnovi navade, do pristnega racionalnega odločanja pa pride v novih situacijah, kjer ima odločevalec malo prejšnjih odločevalskih izkušenj, ali pa ko gre za pomembne odločitve "na razpotjih" (J. E. Grunig 1966, 41). Za razlago, *zakaj* ljudje na nekatere odločevalske okoliščine reagirajo po navadi, v drugih pa racionalno, je J. E. Grunig uporabil Deweyev (1938) koncept prepoznavanja problema. Ko situacijo prepoznajo kot problematično, vključijo pristno odločevalsko vedenje; sicer pa se obnašajo po navadi.

J. E. Grunig je ugotovil, da v situacijah običajnega odločanja ljudje potrebujejo manj informacij kot v situacijah pristnega odločanja. Zato je več verjetnosti, da bodo komunicirali za pridobitev informacij v situacijah pristnega odločanja. Če zunanji viri, kot so praktiki odnosov z javnostmi, zagotavljajo informacije zastonj, njihovo delovanje odločevalcem zmanjšujejo stroške pridobivanja informacij, dokler informacije ustrezajo okoliščinam. Zato bodo odločevalci bolj nagnjeni k iskanju in rabi informacij iz dejavnosti odnosov z javnostmi takrat, ko jim te ustrezajo in koristijo – to je osnovna predpostavka sodobne Grunigove situacijske teorije o javnostih.

Od ekonomskega odločanja do teorije javnosti

J. E. Grunig (1968) je razvil to ekonomsko teorijo pridobivanja informacij v svoji dizertaciji o velikih zemljeposestnikih v Kolumbiji in v nadaljnji raziskavi kmetov v Kolumbiji (J. E. Grunig, 1969a; 1969b; 1969c; 1971). Ta raziskava v Kolumbiji je dala še druge spremenljivke situacijske teorije: prepoznanje omejitev – spremenljivko, ki tudi delno izvira iz normativne ekonomske metode linearnega programiranja (J. E. Grunig 1966, 13; J. E. Grunig & Repper 1992, 135-136) – ki razlaga komunikacijsko vedenje v situacijah, v katerih imajo ljudje malo, če sploh kakšno možnost izbire. Kasneje je J. E. Grunig (1976a) dodal Krigmanov (1965) koncept stopnje vpletenosti, da bi razložil, *zakaj* ljudje aktivno iščejo informacije v situacijah pristnega odločanja ter pasivno sprejemajo informacije v situacijah neodločanja.

Celotno teorijo so nato predstavili J. E. Grunig in Disbrow (1977) ter J. E. Grunig in Hunt (1984). J. E. Grunig & Hunt sta prejšnje teorije ekonomskega odločanja in pridobivanja informacij združila z Deweyevo teorijo o javnostih in oblikovala celotno teorijo o vedenju javnosti in njihovem pomenu v teoriji odnosov z javnostmi.

Situacijska teorija javnosti ima dve spremenljivki – prepoznavanje problema in stopnjo vpletenosti – skupni z mnogimi teorijami o vedenju potrošnikov v trženju (glej Assael 1987). Razlog za to je nedvomno v tem, da obe teoriji izvirata iz mikroekonomske teorije vedenja potrošnikov. Vendar pa sta J. E. Grunig in Repper (1992)⁴ razlikovala med javnostmi in tržišči, kar je po njunem bistveno za razlikovanje odnosov z javnostmi od trženja:

"Podjetja lahko izbirajo svoja tržišča, javnosti pa nastanejo same in si svojo organizacijo izberejo same. Podjetje si išče tiste segmente tržišča, na katere je sposobno prodreti. Segmenti, ki ne ustrezajo sposobnostim podjetja, so prepuščeni drugim. Nasprotno pa se javnosti oblikujejo okoli problemov in iščejo organizacije, ki ustvarjajo njihove probleme - da si o njih pridobijo informacije, zahtevajo odškodnino, nanje pritiskajo same ali pa zahtevajo od vlade, naj jih spravi v red." (J. E. Grunig, Repper 1992, 126)

Drug način gledanja na to razliko je, da odločevalci postanejo člani tržišča zaradi gospodarskih okoliščin – povpraševanje po izdelkih ali storitvah, medtem odločevalci postajajo člani javnosti zaradi družbenih in političnih *zunanjih učinkov*, ki so stranski proizvodi gospodarskega vedenja podjetij. Koncept *zunanjih učinkov* bova bolj podrobno raziskala v naslednjem poglavju, kjer bova razpravljala o družbenih in političnih prispevkih, ki jih teorija odnosov z javnostmi lahko da teoriji managementa. Motivacija za komunikacijsko vedenje tako članov javnosti kot članov tržišč pa je podobna – v glavnem gre za tri neodvisne spremenljivke situacijske teorije.

Od posameznikov do organizacij in modelov odnosov z javnostmi

V tem prispevku sva že omenila, da je Mintzberg (1983) premik od mikroekonomske teorije k organizacijski teoriji v managementu opisal kot premik od enega akterja s samo enim ciljem k več akterjem z več cilji ali brez ciljev. J. E. Grunig je naredil podoben teoretičen premik v sedemdesetih letih, ko je teorijo gospodarskega odločanja in komunikacijskega vedenja z nivoja posameznih članov javnosti razširil na nivo organizacije, da bi razložil komunikacijsko vedenje različnih tipov organizacij – predvsem njihovo vedenje na področju odnosov z javnostmi.

J. E. Grunig (1976b) je sodil, da organizacije sprejemajo pristne in običajne odločitve na precej podoben način kot člani javnosti. Analogije za te koncepte je našel v teorijah odprtih in zaprtih sistemov in mehanskih ter organskih struktur organizacij. Nato je sklenil, da organizacije, ki probleme rešujejo (odprti sistemi,

⁴ Glej tudi Ehling, White & J. E. Grunig (1992) in J. E. Grunig (1991) za razpravo o razlikah med javnostmi in tržišči in za širšo razpravo o razliki med odnosi z javnostmi in trženjem.

organske strukture), uporabljajo, kar je Thyer (1968) imenoval *diahrono komuniciranje*, organizacije z rutinskim, usodi prepuščenim vedenjem (zaprti sistemi, mehanske strukture), pa uporabljajo po Thyerju *sinhrono komuniciranje*.

Raziskava J. E. Gruniga (1976b) je dala osnovo novi organizacijski teoriji in s tem sprožila raziskovalni program o vedenju organizacij na področju odnosov z javnostmi in o strukturnih, okoljskih, kulturnih in političnih razlagah za razlike v tem komunikacijskem vedenju (J. E. & L. A. Grunig 1989; 1992). J. E. Grunig je Thayerjeve koncepte diahrone in sinhrone komunikacije zamenjal s koncepti simetričnega in asimetričnega komuniciranja in zatem s štirimi modeli odnosov z javnostmi: tiskovnim predstavništvom, javnim informiranjem ter dvosmernim asimetričnim in dvosmernim simetričnim komuniciranjem.

Dvosmerni asimetrični in dvosmerni simetrični model sta postala kritični sestavini splošne teorije odličnih odnosov z javnostmi, ki jo je razvila raziskovalna skupina IABC (J. E. Grunig 1992b). Celotna slika razvoja odnosov z javnostmi pa ni popolna, dokler teorij javnosti in modelov odnosov z javnostmi ne postaviva v širši okvir teorije managementa, predvsem strateškega managementa.

Ameriško pojmovanje managementa

Beseda "organizacija" izhaja iz staro-grške besede *organon*, ki pomeni orodje ali instrument. Podjetje kot orodje je eden izmed možnih načinov izvajanja gospodarskih dejavnosti. Obstaja, če je zanesljivo in učinkovito.

Učinkovitost

Organizacije so ustanovljene z določenim namenom. Namen bolnice je zdraviti, namen šole je izobraževati, namen podjetja pa, da dela nekaj, za kar je nekdo drug pripravljen plačati. Nobena formalna organizacija ne more opravičiti svojega obstoja, če ne izpolnjuje svojega osnovnega namena (Drucker 1993, 40). Podjetja zlahka nadzorujejo svoje poslovanje, ker so edina oblika organizacij z vgrajenim sistemom vsaj negativnega merjenja poslovanja: z dobičkom. Dobiček ima vlogo (negativne) povratne zanke (Drucker 1993, 71-72): obstaja potreba po najmanjšem možnem dobičku, ki podjetju še dovoljuje, da posluje. Prva naloga managementa je, da skrbi za izvajanje osnovnega namena. Druga naloga managementa je skrb za učinkovitost, to je za produktivno rabo virov (Drucker 1993, 41). Pojem produktivnost izhaja iz inženirskih načel (McCormick 1993, 298) in pomeni razmerje med vložkom in izložkom (McCormick 1993, 300).

Prvi, ki je uspešno uporabljal inženirska načela za načrtovanje mehanskih (družbenih) organizacij, je bil Friderik Veliki Pruski, ki je vladal v letih od 1740 do 1786. Podedoval je vojsko, ki so jo večinoma sestavljali kriminalci, berači, najemniki in prisilno vpoklicani. Nekaj zamisli si je sposodil od starih rimskih legij, nekaj pa od evropskih vojsk 16. stoletja, navdihovali pa so ga mehanistični filozofi njegovega časa. Uvedel je čine in uniforme, stroga pravila, specializiacijo nalog in opreme, poveljniški jezik in sistematično urjenje. Ločil je svetovalno in poveljeval-

no funkcijo. Njegov (človeški) stroj je deloval na ukaz. Njegovi možje so se bolj bali svojih oficirjev kot pravih sovražnikov (Morgan 1985, 23-24).

Po enakih načelih so klasični teoretiki managementa (Henry Fayol, F. W. Mooney in Lyndall Urwick) ustvarili management kot "proces načrtovanja, organiziranja, poveljevanja, usklajevanja in nadzorovanja" (Morgan 1985, 25).

Do Taylorjeve izdaje *Načel znanstvenega managementa* leta 1911, so pojem "znanstveni management" splošno pripisovali reformističnemu odvetniku Louisu Brandeису iz Massachusettsa, ki je leta 1910 obtožil železnico z zamislijo, da bi potniki za prevoze plačevali manj, če bi železnico upravljali in vodili po novih načelih učinkovitosti (Banta 1993, 114).

Toda Taylor je izraz "znanstveni management" uporabljal vsaj od leta 1903 dalje, leta 1909 pa je na predavanju na novi harvardski poslovni šoli zelo enostavno razložil, za kaj gre:

"Prvič: ponudi jim drevo s sadeži, za katerimi se bodo naprezali.

Drugič: Nad njimi lomi bič in jih občasno ošvrkni z njim.

Tretjič: Delaj z njimi z ramo ob rami in potiskaj v isto smer, ves čas pa jih uči, vodi in jim pomagaj." (navedeno v: Banta 1993, 3.)

Če se komu tak pristop zdi zastarel, naj prebere še naslednji stavek v McCormickovi (1993: 564) *Managerski ekonomiji*: "V glavnem obstajata dva osnovna pristopa k problemu motivacije: korenček in palica."

Taylorjev glavni prispevek je, da je pokazal, da je mogoče "naravne" prakse izboljševati s pozornim opazovanjem in analizo (Rumelt, Schendel & Teece 1994a: 14). Uporaba Taylorjevega znanstvenega managementa je privedla do ogromnega povečanja produktivnosti delovne sile.

Na približno enakih osnovah, kot je Taylor osnoval "znanstveni management" delavcev, je Edward L. Bernays osnoval odnose za javnostmi ko znanstveni management odnosov med podjetji in njihovimi okolji - kot kristaliziranje, manipuliranje in končno inženiring javnega mnenja (Bernays 1923; Bernays 1928a; Bernays 1928b; Bernays 1955a; Bernays 1955b). Še leta 1976 je strokovnjaka za odnose z javnostmi označil kot "družbenega tehnika" (Bernays 1976, 25). Ideal stroke je učinkovitost, "zmanjševanje škode in trenje, ki nastaneta, ko industrija dela stvari, ki jih javnost ne želi oz. ko javnost ne razume, kaj ji ponujajo" (Bernays 1928b, 44). Celo danes velik del pojmovanja odnosov z javnostmi poteka v tem okviru, kot na primer v knjigi o ciljnem managementu odnosov z javnostmi (Nager & Allen 1984).

Uspešnost

Sredi petdesetih let 20. stoletja je postalo očitno, da agresivna konkurenca ne more ustaviti upočasnjene rasti nekaterih industrij ali celo zatona drugih; vodilni položaj industrij "prve generacije" je prešel na tehnologijo in bogate novorojence (farmacevtski izdelki, računalniki...), enosmerno sledenje dobičku pa je prineslo neželene stranske učinke. "Za družbo je postajalo vedno bolj nesprijemljivo, da podjetja zanemarjajo okolje in spreminjajoče družbene vrednote. Protimonopolni zakoni, urejanje varstva pri delu, pritiski potrošniških skupin, omejitve za okoljsko

onesnaževanje, nadzor nad cenami in plačami - vse je vedno bolj kazalo, da podjetje izgublja svojo nedotakljivost pred zunanjimi vplivi in svoj privilegiran položaj kot glavni instrument družbenega napredka" (Ansoff, Declerck & Hayes 1976, 43).

Prišlo je do "strateškega problema" (Ansoff & Hayes 1976, 1): neujemanje podjetja in okolja. "Strateško načrtovanje" se je pokazalo kot prva rešitev, ki je zadevala samo proizvodni postopek in njegovo neposredno okolje: "Družbena in politična dinamika znotraj in zunaj organizacij sta bili še odmišljeni kot nepomembni in nedejavni." (Ansoff & Hayes 1976, 1).

Izkazalo se je, da strateško načrtovanje ne zadošča. Sedaj se je pojavil "strateški management", ki "sodi v odnos med podjetjem in njegovim okoljem" (Ansoff 1987, 24). Pomembnejše odločitve zadevajo "izbor izdelkov, ki jih bo podjetje izdelovalo, in tržišč, na katera jih bo prodajalo" (Ansoff 1987, 24).

Bilo je prepoznano, da je podjetje "s svojim okoljem povezano na dva različna načina:

- (1) s konkurenčnim (ali operativnim) vedenjem, s katerim skuša z okoljem ustvariti donosno izmenjavo blaga in plačil. To dela tako, da poskuša kar se da učinkovito proizvajati in dosegati čim večjo ceno in tržni delež.
- (2) S podjetniškim (ali strateškim) vedenjem, pri katerem zastarele izdelke/tržišča nadomešča z novimi, ki omogočajo večji potencial za dobiček v prihodnosti." (Ansoff, Declerck & Hayes 1976, 42).

Yoshihara (1976) ta dva načina imenuje "(1) eksploatacijsko prilagajanje in (2) strateško prilagajanje."

Nasproti mehanskemu razumevanju organizacij se je razvilo organsko (Morgan 1985: 39-76). To smer sta najbolj popularizirala Peters in Waterman (1982) z uspešnico *V iskanju odličnosti*. Sledili so še drugačni pogledi. Morgan (1986) je nanizal osem prispodob, skozi katere lahko opazujemo organizacije: stroj, organizem, možgani, kultura, politični sistem, norišnica, tok in transformacija ter instrument dominacije.

Uspešnost podjetja je torej odvisna od podjetništva, racionalizacij in usklajevanja organizacije z njenim okoljem. Zato ne preseneča, da je nekdanji predsednik britanske multinacionalne ICI, Sir John Harvey-Jones, rekel, da bi se moral predsednik korporacije ukvarjati samo z dvema pomembnima področjema: s strateškim načrtovanjem in z odnosi z javnostmi (*The Economist*, 18. marec 1989, str. 90).

KD00, KD01, KD02, KD03, KD04

Drucker (1993: 6) kot bistvo managementa opredeljuje ne samo odgovornost za uspešnost in učinkovitost, temveč tudi "družbeno odgovornost" (1993, 41-45). "Podjetje je organ družbe in skupnosti" (Drucker 1993, 43) in management je "družbena funkcija" (1993, 18, 40).

Zanimivo je, da je Chandler že za svojega prvega inovatorja, korporacijo DuPont, leta 1921 rekel, da direktorji poleg svoje "podjetniške ali vrednost - ustvarjalne vloge" ter "administrativne oz. izgube - preprečevalne vloge" izvajajo še eno

in zelo bistveno funkcijo, to je urejanje odnosov podjetja z zakonodajnimi in drugimi vladnimi organi v zvezi z davki, tarifami in predpisi" (Chandler 1994, 327); vendar o tej vlogi ni razpravljalo, temveč jo je samo omenil v majhni opombi pod črto.

Chandler pravi, da je do sedemdesetih let večina korporacij imela tri (in ne samo dve) nivoje avtonomnega načrtovanja in administriranja - poslovno enoto, sektor in upravo, nekatere pa so jih imele celo pet: profitni center, poslovno enoto, sektor, skupino in upravo korporacije. Zaostreni vladni predpisi so prisilili uprave korporacij, da so "izrazito povečale svojo vlogo posrednika pri vladnih uradih in drugih javnih telesih." Donaldson in Lorsch sta ugotovila, da je od dvanajstih velikih ameriških proizvodnih družb, vključenih v raziskavo, več glavnih direktorjev izjavilo, da porabijo 30 - 40 odstotkov svojega časa za ukvarjanje s takimi zadevami" (Chandler 1994, 329). Druga raziskava v Veliki Britaniji je pokazala, da sicer obstajajo razlike med različnimi upravami, vendar "samo pri managementu odnosov z javnimi organi, vključno z vladami, so bile številke precej podobne" (Chandler 1994, 331). "Tako kot uprave v ameriških konglomeratih imajo te uprave nekaj splošnih direktorjev in skoraj nobenega izvršnega direktorja, razen za finance in odnose z javnostmi" (Chandler 1994, 336). Rayfield in Pincus (1992, 5) pravita, da je Drucker nekoč ocenil, da managerji porabijo do 75 odstotkov svojega časa za dejavnosti, povezane z odnosi z javnostmi.

V času od začetka tega stoletja do tridesetih let se je razvil koncept "družbene odgovornosti" podjetij: korporacije so odgovorne ne samo za dobiček svojih lastnikov, temveč tudi za izboljšanje družbe (Frederick 1994b, 151). Problem se je prvič pojavil pred skoraj sto leti - v času združevanja podjetij v večje korporacije. Vodstvo železniških družb je moralo prepričati javnost, da so ta združevanja "v javnem interesu" (Olasky 1987, 4). Uspeh teh prvih kampanj v odnosih z javnostmi je dal zagon nadaljnjemu razvoju odnosov z javnostmi v Združenih državah Amerike (Olasky 1987, 17). Naziv - odnosi z javnostmi - je prvi v bolj ali manj sodobnem pomenu uporabil Edward L. Bernays, ko sta z ženo Doris Fleishman moral izobesiti napis na vrata njune pisarne, s čem se ukvarjata (Bernays 1965, 287-295). Bernays (1965, 776) kot še zgodnejše podobne rabe pojma odnosi z javnostmi omenja dela: Dorman B. Eaton, *The Public Relations and Duties of the Legal Profession* leta 1882, in Hough Smith, *The Theory and regulation of Public Sentiment* leta 1842. Odnosi z javnostmi (*public relations*) se namenoma povezujejo z javnim interesom (*public interest*) in javno odgovornostjo (*public responsibility*).

V članku, ki ga je napisal leta 1978 in prvič objavil šest let kasneje, je Frederick (1994b) ta koncept imenoval *KDOI - korporativna družbena odgovornost*. Zamisel je poučna, normativna in nejasna. Kritiki pravijo, da je nezaželena, neuporabna, malo verjetna in nemogoča (Frederick 1994b, 158). Predvsem pa se nanaša na splošno javnost, ki je protislovje v pojmu (Grunig & Repper 1992, 127).

Dilenschneider in Forrestal (1987, 7) pravita, da so odnosi z javnostmi dobili zagon v štiridesetih in petdesetih letih, in sicer zaradi: zvečanja vladnega upravljanja gospodarskega življenja in nekaterih delov zasebnega življenja, za katere je prej veljalo, da so zasebna stvar (npr. programi za revne in ostarele); večje moči sindikatov; višjega izobrazbenega nivoja ljudi, kar je pripeljalo v družbena gibanja (npr. državljanske pravice, skrb za okolje, potrošniške pravice); ter večjega zave-

danja mnogih organizacij, da so odvisne od podpore svojih javnosti (podobno: Hoewig 1991: 64). Leta 1954 so ustanovili *Effective Citizens Organization* (Organizacijo učinkovitih državljanov) - danes *Public Affairs Council* (Svet za javne zadeve). Namen te organizacije je bil izobraževati in uriti managerje, da bi postali aktivni in učinkoviti v političnem življenju države. V istem času so *Ford, General Electric in Johnson & Johnson* organizirali lastno "politično izobraževanje" za svoje managerje. V prvih desetih letih obstoja *Effective Citizens Organization* je šlo skozi njene izobraževalne programe okoli pol milijona managerjev (Hoewig 1991, 64).

V sedemdesetih letih se je začel razvijati nov pristop k vprašanju javne odgovornosti podjetij, ki je bil po svojih zamislih bolj managerske narave in je bolj poudarjal konkretno ravnanje v odnosih podjetja z družbo (Frederick 1994b, 155) - korporativna družbena odzivnost; KDO2. Toda prav tako kot KDO1 pred njo, KDO2 ne razloži vsebine "družbenega izboljšanja". Vendar pa je med obema konceptoma pomembna razlika. KDO1 se še sprašuje, če imajo podjetja še kakšno drugo odgovornost, razen odgovornosti do svojih lastnikov, KDO2 pa deluje na predpostavki, da je bil odgovor na to vprašanje že pritrديل in govori o tem, *kako* (Frederick 1994b, 156).

KDO2 se je razvil v Ameriki v "desetletju skrbi za okolje" (Blackman 1992, 2-30) in je bolj znan v teoriji upravljanja (Ansoff 1987, 159) in teoriji odnosov z javnostmi kot *problemski management* (issue management) - tudi avtor izraza je svetovalec za odnose z javnostmi, Howard Chase (Grunig & Repper 1992, 146). Grunig in Repper (1992, 147) tudi pravita, da so odnosi z javnostmi in problemski management eno in isto (drugi se strinjajo: npr. Cutlip, Center & Broom 1985, 15; Cheney & Vibbert 1987). Wittenberg and Lesly (1991, 75) uporabljata podatke, po katerih 116 vladnih uradov in programov regulira poslovanje ameriških podjetij. Leta 1989 je 500 korporacij in 3000 strokovnih združenj imelo v Washingtonu svoje lastne urade za urejanje odnosov z vlado. Hoewig (1991, 65) ocenjuje, da ima okoli 1000-1200 ameriških podjetij oddelke za odnose z javnostmi. Prvo poglavje pete izdaje knjige študijskih primerov *Družbeni izziv korporacij: primeri in komentarji* (Stacey & Sturivant 1994) ima naslov *Upravljanje družbenih odzivov*. Leta 1992 je Ameriško društvo za odnose z javnostmi sprejelo "uradno izjavo o odnosih z javnostmi", ki poudarja, da je glavni namen odnosov z javnostmi reševanje problemov (Cutlip, Center & Broom 1985, 5), Ehling (1984; 1985) pa je razvil teorijo odnosov z javnostmi kot management sporov.

Ta prehod s KDO1 na KDO2 se ujema tudi s časom razjasnitve izraza "public relations", ki je postal dvoumen tudi v ameriški angleščini. Tako Jeffkins (1977, 3) pravi: "Izraz *public relations* neprestano razumejo narobe. Pomen enostavno razložimo, če besedi obrnemo in rečemo 'relations with the public' (odnosi z javnostjo)". Cole (1981, 4) pravi: "Ne gre za 'public relations', temveč 'publics relations'. White (1991, ix). "Odnosi z javnostmi čisto dobesedno pomenijo odnose med organizacijo in različnimi 'javnostmi'." George Cheney in George N. Dionispoulus (1989) sta svoj članek naslovila: "Public relations? No, Relations with Publics." Pridružil se je tudi Bernays (1986, 35) "Odnosi z javnostmi pomenijo natančno to, kar pomenijo besede: odnose organizacije, posameznika, ideje - če sarkoli - z javnostmi, od katerih je odvisen njegov/njen obstoj." Dozier in Grunig

(1992, 399) pravita, da je identificiranje javnosti strateška odločitev vodje odnosov z javnostmi.

Če sprejmemo ta pojmovanja odnosov z javnostmi, moramo sprejeti tudi Mackeyev (1991: 157) predlog, da ima vsaka organizacija vsaj "pasivne odnose z javnostmi" - *dejanske* odnose s svojim okoljem, ne glede na to, ali jih managerira ali ne. Jeffkinsovi (1977: 3) pogledi so podobni: "Vsaka organizacija ima odnose z javnostmi, pa če to želi ali ne..." Predlagava, da to imenujemo nezavedni odnosi z javnostmi, ki niso samo pomembni, temveč morda celo bolj pomembni kot načrtovani odnosi z javnostmi, *korporativni družbeni obseg - KDOO*.

V osemdesetih letih je Frederick (Wood & Jones 1994, 148) elementu odzivnosti dodal vrednote in etiko ter predlagal pojem *korporativna družbena odličnost - KDO3*. Ta bi ustrezal konceptu "dvosmernih simetričnih odnosov z javnostmi" v teoriji odnosov z javnostmi (Grunig 1989; J. Grunig 1992b; J. Grunig 1992c, 10; Grunig & White 1992, 38-49).

V spremni besedi publikacije izvirnega besedila iz leta 1978 je Frederick (1994a) izrazil svoje prepričanje, da se bo KDO3 razvil v KDO4, ki mu ni dal imena. Marx (1990) je z različnimi imeni podobno označil stopnje razvoja odnosov z javnostmi od reaktivne, proaktivne in interaktivne do četrte faze: strateške. Verčič (1994) je izrazil potrebo po četrtem valu odnosov z javnostmi. Meniva, da bi se KDO4 moral imenovati *korporativna družbena opravičenost*. Odnosi z javnostmi morajo ne samo učinkovito in pravilno urejati odnose podjetja z njegovim okoljem, temveč bi morali podjetja vključevati v so-oblikovanje tega okolja. Kar zadeva velike družbene probleme, samo korporacije razpolagajo z potrebnimi zmožnostmi in, predvsem, znanjem, ki je potrebno za njihovo reševanje (Maynard & Mehrtens 1993).

V svoji prvi knjigi o odnosih z javnostmi je Bernays (1923, 56) napisal, da so praktiki odnosov z javnostmi nasledili tiskovne (ali, kar je še huje, cirkuške) agente. Za njim so tudi drugi prevzeli idejo o tro-stopenjskem razvoju odnosov z javnostmi (npr.: Canfield 1968, 12-13). Leta 1984 je Grunig na tej osnovi razvil štiri modele odnosov z javnostmi. Prvi je bil model tiskovnega predstavništva, ki se je razvil v drugi polovici 19. stoletja. Temu je sledil model javnega informiranja, ki se je razvil v začetku 20. stoletja in ostal v veljavi do dvajsetih let, ko se je pojavil dvosmerni asimetričen model. V šestdesetih in sedemdesetih letih pa se je razvil nov, dvosmerni simetričen model (Grunig & Hunt 1984, 24-43). Model tiskovnega predstavništva je laičen propagandističen model, model javnega informiranja širi resnične informacije, čeprav ne čisto vseh, dvosmerni asimetrični model je model znanstvenega prepričevanja, ki temelji na načelih inženiringa, dvosmerni simetrični model pa uporablja metodi pogajanja in strateškega reševanja konfliktov (Grunig 1989, 29).

Kasneje sta Grunig in Grunig (1992, 312) štiri modele nadomestila z dvema kontinuumoma: prvi obsega obrtne odnose z javnostmi, od propagande na eni do novinarstva na drugi strani. Drugi kontinuum pa predstavlja profesionalne odnose z javnostmi z dvosmernim asimetričnim modelom na eni in dvosmernim simetričnim modelom na drugi.

Če ta dva modela prenesemo v Frederickovo pojmovno shemo, potem modela tiskovnega predstavništva in javnega informiranja postaneta KDO1, dvosmerni asimetrični model KDO2 in dvosmerni simetrični model KDO3.

Povzetek

Učinkovitost, Williamsonova ekonomizacija, je bistven, vendar ne zadosten pogoj za uspešen management. Enako velja za odnose z javnostmi, ki so se pojavili kot dvoumen koncept korporativne družbene odgovornosti in se racionalizirali kot koncept korporativne družbene odzivnosti. Odnosi z javnostmi bodo postali uspešni, ko bodo iz koncepta korporativne družbene odličnosti prešli v koncept korporativne družbene opravičenosti.

Operacionalizacija strategije

Kot akademska disciplina je strateški management prav tako mlad, kot so odnosi z javnostmi. Obe disciplini imata mnogo skupnega, vendar sta doslej druga na drugo pozabljali. Bowman (1990) je rekel, da so poslovne šole v svojih programih MBA najprej ponujale predavanja iz poslovnih politik, na katerih naj bi študentje povezali predavanja z drugih funkcionalnih področij upravljanja. V šestdesetih letih pa so izšle tri knjige, ki so strateškemu managementu pomagale, da je postal področje, ki je pomenilo več, kot le sestavljanko iz drugih funkcij managementa (Bowman, 1990, 10-12; Rumelt, Schendel in Teece 1994, 16-18). To so bile Chandlerejeva (1962) zgodovinska raziskava o tem, kako so strateške zamisli managerjev spremenile smeri štirih velikih korporacij, Ansoffova (1965) bolj normativna knjiga o konceptu strategije in procesu oblikovanja strategije, in Harvardov učbenik o poslovni politiki (Learned, et. al., 1965), *Business Policy: Text and Cases*.

Pol Harvardove knjige tvorijo primeri; druga polovica, ki jo je večinoma napisal Kenneth Andrews, pa je posvečena razpravi o oblikovanju in izvajanju strategije (Bowman 1990, 11). Kot navajajo Rumelt, Schendel in Teece (1994, 17), je Andrews uvedel "pojem negotovega okolja, kateremu se morata vodstvo in podjetje prilagajati":

Po Andrewsovem mnenju okolje s stalnim spreminjanjem oblikuje priložnosti in grožnje; prednosti in slabosti organizacije se morajo prilagajati tako, da se izognejo grožnjam in izkoristijo priložnosti. Notranja ocena prednosti in slabosti privede do identifikacije posebnih kompetenc, zunanja ocena groženj okolja in priložnosti pa do identifikacije možnih dejavnikov uspeha. (Rumelt, Schendel in Teece 1994, 413)

Odkar je Andrews v strategijo uvedel pojem okolja, sta literaturo preplavili besedi "poslanstvo" in "okolje", ki napeljujeta, da morajo organizacije imeti dolgoročne strateške izbire, ki so v njihovih okoljih izvedljive. Higgins (1979, 1), na primer, je strateški management opredelil kot "ujemanje procesov prizadevanja za doseganje poslanstva organizacije z managementom odnosa organizacije z nje-

nim okoljem." Greene, Adam in Ebert (1985, 536) sta ga podobno definirala kot "miselni proces skozi obstoječe poslanstvo organizacije, miselni proces skozi obstoječe okoljske pogoje in potem združevanje teh elementov tako, da se postavi jo smernice za jutrišnje odločitve in rezultate."

Kot pravijo Steiner, Miner in Gray (1982, 6), lahko "strateški management" ločimo od "operativnega managementa" po "vedno večjem pomenu vplivov okolja na organizacije in potrebi vršnega vodstva, da nanje reagira." Managerji, ki delajo strateško, to počno tako, da uravnavajo poslanstvo organizacije – kaj je, kaj želi biti in kaj želi delati – s tem, kar ji okolje dovoljuje oz. k čemur jo vzpodbuja. Pearce in Robinson (1982, 65) sta to notranje - zunanje uravnavanje opisala kot "interaktivno analizo priložnosti" (Pearce, Robinson 1982, 65).

Čeprav pojem okolja prežema literaturo o strateškem managementu, so ga doslej izražali "na splošno, celo nejasno" (Rumelt, Schendel in Teece 1994, 22). Pearce in Robinson (1982, 62), na primer, sta okolje definirala kot "skupek vseh pogojev in sil, ki vplivajo na strateške opcije poslovanja, vendar so značilno izven njegovega nadzora." Ti pisci omenjajo mnogo sestavin okolja, kot so potrošniki, dobavitelji, upniki in konkurenca. Omenjajo tudi ekonomske in kulturne pogoje. Večina jih omenja tudi tradicionalne deležnike, s katerimi se ukvarjajo odnosi z javnostmi: vlado, lokalne skupnosti, delničarje, zaposlene, javne in zasebne interesne skupine in volilce (npr. Steiner, Miner in Gray 1982, 18; Holt 1987, 149-151; Ring 1989, 59). Pearce in Robinson (1982, 3) sta razložila, da mora biti vodstvo pozorno na "ekonomske pogoje, družbene spremembe, politične prioritete in tehnološki razvoj." Wheelen in Hunger (1987, 148) sta razlikovala med delovnim in družbenim okoljem. Razložila sta, da organizacija pri doseganju svojega poslanstva posluje v delovnem okolju, vendar pa lahko družbeno okolje preusmeri in prevzame njeno pozornost.

V obsežnem pregledu teorij o okolju organizacij je Ring (1989) poudaril, da so raziskovalci posvečali več pozornosti delovnemu okolju kot pa "kategorijam in sestavinam zunanjega okolja, ki ne sodijo v delovni okvir" (Ring 1989, 56). Dodal je, da "zgodovinarji, politologi, ekonomisti in drugi redno beležijo spremembe v teh sestavinah (nedelovnega) zunanjega okolja, le redko pa so pozorni na vpliv teh sprememb na strategije posameznih podjetij ali kako se podjetja skušajo tem spremembam prilagajati" (Ring 1989, 71). Ring (1989, 78) je povzel:

"Če povzamemo ta pregled literature o okolju in organizacijah, pridemo do naslednjih ugotovitev: Prvič, za zunanje okolje danes velja, da kritično vpliva na organizacijsko uspešnost. Drugič, celoten obseg razmerij organizacija – okolje in okolje – okolje verjetno zamegljuje vztrajno osredotočanje na delovno okolje. Tretjič, medtem ko se v raziskavah priznavajo razmerja tipa okolje – okolje, pa ta niso vključena v predmet raziskovanja in njihove posledice na strateške izbire niso upoštevane. Te ugotovitve skupaj vodijo k vprašanju, ali so modeli okolja, ki so doslej vodili razlage odnosov okolje – organizacija, popolnoma ustrezni."

Teoretiku odnosov z javnostmi Ringova razprava o neprimernosti teorije strateškega managementa za razlago, kako naj organizacija ravna z okoljem, jasno govori o možni vlogi odnosov z javnostmi v strateškem managementu. Čeprav pisci o strateškem managementu razpravljajo o okolju in delajo sezname njegovih sestavnih elementov, je le nekaj teh piscev spoznalo oz. opisalo vlogo odnosov z javnostmi, kako lahko organizaciji pomagajo ugotoviti najpomembnejše sestavine njenega okolja in uporabljajo komuniciranje za oblikovanje odnosov z njimi. Izjeme so Post et al. (1982), Gollner (1983) in Marx (1990). Na splošno je videti, da se teoretiki managementa večinoma ne zavedajo, kako lahko teorije odnosov z javnostmi prispevajo k teorijam strateškega managementa.

Teorija trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti

Čeprav so teoretiki strateškega managementa sprva okolje formulirali kot omejevalen dejavnik za poslanstvo in izbire organizacije, je Porter (1980, 1985, 1990, 1994) odnos obrnil in okolje označil kot vir konkurenčne prednosti. Do Porterja se je področje strateškega managementa ukvarjalo z vprašanjem, kako naj se podjetja prilagajajo nejasno splošnemu okolju.

Porter pa je okolje operacionaliziral v obliki petih konkurenčnih sil: grožnja novih prišlekov, grožnja nadomestnih izdelkov ali storitev, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev in rivalstvo med obstoječimi konkurenti (Porter 1990, 35). Konkurenčnost okolja podjetja določajo proizvodni dejavniki (infrastruktura, kakovost delovne sile itn.), povpraševanje (narava povpraševanja na domačem tržišču), sorodne in odvisne industrije (prisotnost ali odsotnost mednarodno konkurenčnih dobaviteljev) in strategija podjetja, struktura in rivalstvo (pogoji, ki vplivajo na snovanje, organiziranje in management podjetij). (Porter 1990, 71, 600; Porter 1991, 140-143).

Porterjeva (1990; 1991) raziskava konkurenčnih prednosti desetih držav (Danska, Nemčija, Italija, Japonska, Koreja, Singapur, Švedska, Švica, Velika Britanija in ZDA) je nekatere zamisli odnosov z javnostmi dopolnila, nekatere pa ovrgla (čeprav Porter odnosov z javnostmi ne omenja).

Porter je primerjal na osnovi nacionalnega proizvoda. Rast produktivnosti predpostavlja, da je se je gospodstvo sposobno nadgrajevati (Porter 1990, 6). Ugotovil je, da konkurenčne prednosti nastanejo in se ohranijo kot zelo lokalizirani procesi (Porter 1990, 19, 29), na katere podjetja lahko vplivajo. Povedano drugače: naloga podjetij ni, da poskušajo doseči največ v danih omejitvah, temveč da ustvarjajo prednosti tako, da te omejitve spreminjajo (Porter 1990, 21).

Na mednarodnih tržiščih konkurirajo podjetja, ne države (Porter 1990, 33). V tem postopku se uspešna podjetja ne samo prilagajajo svojemu okolju, temveč tudi poskušajo nanj vplivati v svojo korist (Porter 1990: 34), kajti konkurenčne "prednosti so lahko prav toliko v okolju kot v posameznem podjetju" (Porter 1994, 451). Podjetja vplivajo na okolje z neposrednim (enostranskim) vlaganjem v oblikovanje proizvodnih dejavnikov (Porter 1990, 593-594), vlaganjem v oblikovanje dejavnikov v sodelovanju z drugimi podjetji (Porter 1990, 594) in vplivanjem ter sodelovanjem z vlado in lokalnimi skupnostmi v procesih oblikovanj proizvod-

nih dejavnikov (Porter 1990, 594-595). Zato podjetja morajo vplivati na vlade (Porter 1990, 598).

Vlade morajo odigrati svojo vlogo ne samo v procesih oblikovanja dejavnikov, temveč tudi v procesih oblikovanja standardov (zdravje, okolje itn.), pravil, zakonov, urejanju javnih zadev in izvajanju prisile (Porter 1990, 647-649; Porter 1919, 156). Pritiski potrošnikov so tudi dobrodejni (Porter 199, 652). Porter je na primer ugotovil, da multinacionalne korporacije z močno konkurenco v domači državi lažje konkurirajo v drugih državah, ker imajo izkušnje s pritiskom na domačem tržišču (Porter 1994, 451). Podobno je ugotovil, da vladni predpisi, na katere vodstva podjetij tradicionalno gledajo kot na motnje pri njihovem odločanju, lahko spodbudijo spremembe v vedenju organizacije, ki ji lahko prinesejo konkurenčnost:

"Strogi standardi za delovanje izdelka, varnost izdelka in vpliv na okolje lahko prispevajo k oblikovanju in izboljšanju konkurenčne prednosti. Podjetja silijo k temu, da izboljšajo kakovost, posodobijo tehnologijo in poskrbijo za kakovost na področjih, ki so pomembna za potrošnike (in družbo)." (Porter 1990, 647)

Porterjevo zamisel, da lahko podjetje zaradi uspešnih odnosov s konkurenco in vladami izboljša konkurenčnost, lahko razširimo na odnose z drugimi deležniki. Na primer, podjetje, ki uspešno rešuje svoje probleme varovanja okolja, sicer navadno pod pritiskom zelenih aktivistov, bo pridobilo tudi v boljših odnosih z delničarji, potrošniki, zaposlenimi, vlado in lokalnimi skupnostmi, ki lahko to podjetje podpirajo ali ovirajo. Enako bo vladna agencija, ki se dobro odziva na pritiske svojih uporabnikov, lažje dosegla podporo teh javnosti, ko se bo potegovala za omejena javna sredstva iz proračuna.

Porterjeva teorija trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti je prva teorija managementa, ki kaže na (gospodarske) koristi učinkov družbenih pritiskov na podjetja, in prva, ki z ekonomskimi izrazi pojasni potrebo po organizacijskem aktivizmu. Zato nam lahko služi kot ustrezno vodilo za korporativno družbeno opravičevanje (KDO4).

Teorija zunanjih učinkov

Posledice odločitev za ljudi, ki niso bili udeleženi pri odločanju, a trpijo njihove posledice, ekonomisti imenujejo 'zunanji učinki' (tudi učinki na tretje osebe, sosedski učinki, učinki prelivanja itn.). Zunanji učinki so posledice odsotnosti tržišča (Heller in Starett 1976, 10-12) ali njegovega nedelovanja (McCormick 1993, 620) in so po svojih posledicah vedno javni (Heller in Starret 1976, 12). Zunanji učinki so lahko negativni ali pozitivni, ekonomisti pa se večinoma bolj ukvarjajo z negativnimi.

Res je, da v vsaki družbi vsakdo na neki način vpliva na vse druge, vendar pa je nujno ločevati med posrednim vplivom, ki daje osebi možnost, da se odloči za ali proti (kot to skozi cene počnejo tržišča) in neposrednimi vplivi, ki osebi ne dajo možnosti odločanja (Mishan 1981, 191). Ekonomisti se ukvarjajo tudi z zunanjimi

učinki znotraj industrij (Mishan 1998, 282-390), toda tukaj se ukvarjamo samo z zunanjim delom zunanjih učinkov. Pomembno je tudi zunanje učinke definirati kot po izvoru slučajne, nenamerne in nebitvene za osnovno delovanje (Mishan 1981, 329-393).

Ekonomisti poznajo dva osnovna razreda rešitev za zunanje učinke. Prvega je predlagal Arthur C. Pigou, ki je trdil, da ob prisotnosti zunanjih učinkov gospodarstvo ne more doseči optimalnega ravnovesja. Predlagal je, da se zunanje učinke poplača z denarnimi subvencijami ali davki (Groves 1976, 65-66; Mishan 1981, 407).

Drugo možnost je ponudil Ronald Coase. Po njegovi razlagi bi ob odsotnosti transakcijskih stroškov delujoči sami našli način, ki ga ni prvotno ponudilo tržišče, in dosegli sporazum, ki bi vodil k učinkovitosti. Če je nekdo oškodovan zaradi odločitve drugega, lahko pričakuje, da mu bo ta ponudil poravnavo (ki se običajno imenuje "podkupnina") za povračilo škode. Če so delujoči dovolj spretni v pogajanju in pretehtajo vse možnosti, bo končni rezultat optimalen – podkupnina in škoda sta simetrični (Groves 1976, 65-66).

Bistvo obeh možnosti je enako: zunanje učinke je treba ponotranjiti. Ta rezultat lahko dosežemo na več načinov: zunanje učinke lahko ponotranjimo tako, da ustvarimo novo tržišče (Mishan 1981, 471), s privatizacijo (McCronick 1993, 621), Pigoujeva rešitev pa ima lahko različne oblike vladnih intervencij (predpisi, koncesije ali pravila).

Pomembno je razumeti dvoje. Najprej, da je zunanji učinek odvisen od začetne razporeditve lastniških pravic (McCormick 1993, 539-546). Drugič, zunanje učinke je treba kot take prepoznati in odločitev, da se jih zmanjša in ponotranji, je odvisna od družbenih norm (Mishan 1981, 377-379, 403, 473); v končni analizi vidimo, da gre za politični problem (Mishan 1981, 473). Onesnaževanje okolja je bil resen problem vsaj od začetka industrializacije, vendar pa vse do druge svetovne vojne večinoma ni veljal za "potrebne" reševanja kot zunanji učinek.

Medtem ko se ekonomisti običajno zavzemajo za odstranitev ali vsaj poplačilo zunanjih učinkov, je Porter celoten problem obrnil na glavo: v dejavnikih, ki vplivajo na konkurenčne prednosti podjetij, je ugotovil prav te zunanje učinke. To je naredil na dva načina: najprej je pokazal, da enostransko zmanjševanje negativnih zunanjih učinkov koristi konkurenčnosti podjetij (in tako rešil tako imenovani problem prostega jezdeca), nato pa je pokazal, da tudi zavestno zvečevanje pozitivnih zunanjih učinkov koristi konkurenčnosti podjetij.

Situacijska teorija javnosti

Osnovni problem ekonomske teorije zunanjih učinkov je, kako jih identificirati, saj so družbeno in politično določeni. Ta problem lahko rešimo s situacijsko teorijo javnosti, ki jo je James E. Grunig razvil na osnovi Deweyeve (1927) in Blumerjeve (1954) definicije javnosti. Izvor te teorije v mikroekonomski teoriji sva opisala zgoraj v tem članku.

Dewey je javnost definiral kot skupino ljudi, ki so soočeni s problemom, ga prepoznavajo in se organizirajo, da bi ga rešili. Ljudje, ki jih problem ne prizadeva, tvorijo nejavnost. Tisti, ki čutijo posledice, pa problema še niso prepoznali, so

možna javnost. Tisti, ki so problem prepoznali, so pozorna javnost. Tisti, ki so začeli razpravljati o rešitvi, so postali aktivna javnost (Grunig & Hunt 1984, 145).

To situacijo je Grunig operacionaliziral s tremi neodvisnimi spremenljivkami in dvema odvisnima spremenljivkama. Neodvisne spremenljivke so: prepoznanje problema, prepoznanje omejitev in stopnja vpletenosti. Odvisni spremenljivki sta: iskanje informacij in raba informacij (Grunig & Hunt 1984, 159). Teorija ponuja štiri načine (komunikacijskega) vedenja: soočanje s problemom, omejeno delovanje, rutinsko vedenje in fatalistično vedenje (Grunig & Hunt 1984, 153).

Situacijska teorija javnosti nam omogoča, da razvijemo strateški management odnosov z javnostmi. Ta model okolje operacionalizira kot skupine, ki so za podjetje nepomembne, skupine, ki so na nivoju deležnikov (s podjetjem imajo odnos, ki pa še ni na zavestni stopnji), skupine v obliki javnosti in aktivistične skupine (Grunig & Repper 1992, 126). Model strateškega managementa odnosov z javnostmi omogoča odkrivanje teh skupin in možnih strategij komuniciranja z njimi: "Grajenje odnosov – vzdrževanje medsebojne odvisnosti – je bistvo odnosov z javnostmi" (Grunig, Grunig & Ehling 1992, 69).

Pomembna ugotovitev situacijske teorije javnosti je, da organizacije lažje komunicirajo z aktivnimi javnostmi kot s pasivnimi, ker prve informacije iščejo, medtem ko jih druge samo pasivno sprejemajo (Grunig & Repper 1992, 137; Grunig 1995; Grunig & Childers 1988).

Med Porterjevo teorijo trajnih konkurenčnih prednosti, ekonomsko teorijo zunanjih učinkov in Grunigovo situacijsko teorijo javnosti so pomembne povezave. Dozier in Ehlig (1992, 170) sta zapisala: Organizacije *ustvarjajo* javnosti, ko s svojimi dejanji vplivajo na druge organizacije ali skupine ljudi." Larissa Grunig (1992a; 1992b, 468) razlaga, da javnosti takrat, ko se razvijejo v aktivistične skupine, začnejo omejevati organizacijsko uspešnost. (Povezavo med odnosi z javnostmi in ekonomsko teorijo zunanjih učinkov so ugotovili že Culbertson, Jeffers, Stone in Terrell 1993; vendar menijo, da so zunanji učinki izven okvira odnosov z javnostmi – midva jih obravnavava na istem nivoju analize.)

Strateški management odnosov z javnostmi

V tem okviru je jasna vloga odnosov z javnostmi pri strateškem managementu in s tem tudi za uspešnost organizacij. Funkcija odnosov z javnostmi prispeva k strateškemu managementu tako, da gradi odnose z javnostmi, na katere vpliva oz. ki vplivajo nanjo, z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali jo lahko odvrnejo od njenega poslanstva. Organizacije strateško načrtujejo programe odnosov z javnostmi, ko identificirajo javnosti, ki lahko omejujejo ali pospešujejo izvajanje poslanstva, in oblikujejo komunikacijske programe, ki organizaciji pomagajo ravnati v medsebojni odvisnosti s temi strateškimi javnostmi.

Z drugimi besedami, funkcija odnosov z javnostmi je najbolj uspešna, ko so javnosti, s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo, prepoznane na nivoju strateškega managementa organizacije, in ko je management funkcije same prepuščen nivoju oddelka odnosov z javnostmi. Ta dva nivoja strateškega managementa tudi navajajo v literaturi strateškega managementa. Po Pearceu in Robinsonu (1982,6-7) se strateški management dogaja na treh nivojih:

- na nivoju podjetja oz. organizacije, kjer uprava, glavni direktor in izvršni direktorji postavljajo strategije in odražajo koristi delničarjev in družbe;
- na nivoju poslovanja ali specializacije, kjer se ukvarjajo s segmenti tržišča in nudijo specializirane usluge;
- na funkcijskih nivojih, ki jih tvorijo managerji izdelkov, geografskih področij ali pa funkcij, kot sta trženje in odnosi z javnostmi.

Tem trem nivojem je Bowman (1990, 30) dodal še četrtega, *institucionalnega*, ki zadeva "probleme, kako se organizacija vključuje v družbeno okolje in politično telo". Bowman pravi, da teoretiki strateškega managementa od teh štirih nivojev posvečajo najmanj pozornosti institucionalnem nivoju, pa bi ga morali bolj upoštevati: "Na primer, problemi nevarnih odpadkov v kemijski industriji so za to industrijo velikega pomena... To je institucionalni problem, ki ga strateške raziskave navadno spregledajo." Kar Bowman imenuje institucionalni nivo, je očitno tema odnosov z javnostmi in nivo, na katerem bi si strateški management lahko veliko pomagal z delom teoretikov in praktikov odnosov z javnostmi.

Brody (1987, 9) je poudaril, da so odnosi z javnostmi tradicionalno potisnjeni na funkcijski nivo, na katerem jim je dodeljena vloga izvajanja ciljev organizacije, ne pa tudi pomoči pri ocenjevanju okolja in sodelovanja pri oblikovanju ciljev organizacije. Kotler in Andreasen (1987), na primer, pravita, da je trženje za organizacijo strateškega pomena, odnosi z javnostmi pa niso. Vendar pa je anketa med svetovalci v agencijah za odnose z javnostmi, ki jo navajata Nager in Truitt (1987), pokazala, da vprašani ocenjujejo strateško načrtovanje in poglobljeno svetovanje izvršnim direktorjem kot najpomembnejši prispevek njihovih agencij naročnikom. Pol manj svetovalcev pa je menilo, da je njihov najpomembnejši prispevek izvajanje komunikacijskih programov.

V raziskovalnem projektu IABC so raziskovalci (J. Grunig et al. 1991a; L. Grunig, Dozier in J. Grunig 1994) glavne direktorje in direktorje za komuniciranje v 326 organizacijah v Združenih državah Amerike, Kanadi in Veliki Britaniji spraševali, koliko so odnosi z javnostmi vključeni v strateški management organizacije in koliko izvajajo posamezne korake v procesu strateškega managementa odnosov z javnostmi, ki so opisani na sliki 1. Rezultati te raziskave močno poudarjajo pomen strateškega managementa za odlične odnose z javnostmi. Tako vključevanje v celotni strateški management kot strateško izvajanje odnosov z javnostmi sta med najpomembnejšimi pokazatelji odličnih oddelkov z odnose z javnostmi.

Zato je za odnose z javnostmi bistvenega pomena, da so vključeni v strateški management vseh vrst organizacij; v resnici pa ti dve funkciji navadno nista povezani. V nasprotju s strateškim pristopom k odnosom z javnostim, opisanim na sliki 1, večina organizacij leto za letom izvaja enake programe odnosov z javnostmi, ne da bi se ustavile, da bi ugotovile, če še komunicirajo z najpomembnejšimi javnostmi. Dozier in L. Grunig (1992) sta opozorila na to, da je večina organizacij verjetno nekoč svoje odnose z javnostmi razvila strateško - to je, prisotnost strateške javnosti verjetno sproži uvedbo programov za odnose z javnostmi. Sčasoma organizacije pozabijo osnovni razlog za programe in nadaljujejo s komunikacijskimi programi za javnosti, ki niso več strateškega pomena. Tako postanejo

odnosi z javnostmi rutinski in neučinkoviti, ker organizaciji ne pomagajo prilagajati se dinamičnemu okolju.

Slika 1: Koraki strateškega managementa odnosov z javnostmi

1. Nivo deležnikov. Organizacija ima odnos z deležniki, ko ima vedenje organizacije ali deležnika posledice za drugega. Odnosi z javnostmi morajo skrbno raziskati okolje in vedenje organizacije, da ugotovijo te posledice. Stalno komuniciranje z deležniki pomaga ustvariti stabilen dolgoročen odnos, ki ureja spore, ki se lahko v tem odnosu pojavijo.

2. Nivo javnosti. Javnosti se oblikujejo, ko deležniki eno ali več posledic prepoznajo kot problem in se organizirajo, da bi nekaj storili v zvezi z njo ali njimi. Odnosi z javnostmi morajo z raziskavo prepoznati in segmentirati te javnosti. Na tej stopnji so v veliko pomoč fokusne skupine. Komuniciranje za vključevanje javnosti v postopek odločanja organizacije pomaga urejati spore, še preden postanejo potrebne komunikacijske kampanje.

3. Nivo problema. Javnosti se organizirajo in ustvarjajo probleme. Odnosi z javnostmi morajo te probleme predvideti ter upravljati in voditi odziv organizacije nanje. To je problemski management. Pri ustvarjanju in širjenju problema imajo pomembno vlogo mediji. Njihovo poročanje o problemu lahko ustvari še druge javnosti poleg aktivističnih – zlasti "vročeproblemske" javnosti. Na tej stopnji je raziskava posebej koristna za segmentiranje vseh javnosti. Komunikacijski programi na tem nivoju običajno uporabljajo množične medije, vendar pa morajo vključevati tudi medosebno komuniciranje z aktivističnimi javnostmi in poskušati problem rešiti s pogajanjem. Odnosi z javnostmi morajo načrtovati komunikacijske programe z različnimi deležniki ali javnostmi na vsakem od zgoraj navedenih nivojev. Pri tem morajo upoštevati korake 4 - 7.

4. Odnosi z javnostmi morajo za svoje komunikacijske programe oblikovati formalne cilje, kot so: komunikacija, točnost, razumevanje, sporazumevanje in komplementarno vedenje.

5. Odnosi z javnostmi morajo načrtovati formalne programe in kampanje za doseganje teh ciljev.

6. Odnosi z javnostmi, zlasti izvedbeni del, morajo izvajati programe in kampanje.

7. Odnosi z javnostmi morajo ocenjevati uspešnost programov glede doseganja ciljev in zmanjšanja konflikta, ki so ga povzročili problemi, ki so programe sprožili.

Z obrazložitvijo vloge odnosov z javnostmi v strateškem managementu ter strateškega managementa samih odnosov z javnostmi model na sliki 1 kaže odnos odnosov z javnostmi do problemskega managementa ter odnos problemskega managementa in odnosov z javnostmi do strateškega managementa. Čeprav mnogo piscev o problemskem managementu razlikuje med odnosi z javnostmi in problemskim managementom, ta model razjasnjuje, kot pravi tudi Heath (1990), da se odnosi z javnostmi in problemski management pokrivata, če so odnosi z javnostmi del strateškega managementa.

Koncept problemskega managementa je razvil Chase (1984), svetovalec za odnose z javnostmi. Nato so ga proučevali teoretiki managementa (glej Buchholz,

Evans in Wagley 1989; Carroll 1989; Eadie 1989) in teoretiki odnosov z javnostmi. Heath je med teoretiki odnosov z javnostmi najbolj dosleden in aktiven raziskovalec problemskega managementa (Heath in Nelson, 1986; Heath, 1990).

Večina literature o problemskem managementu proces formulira kot asimetričen – t.j. kot predvidevanje, kakšen problem bodo javnosti oz. aktivisti ustvarili v prihodnosti, nato pa proaktivno delovati v borbi proti potencialnim nasprotnikom. Proces na sliki 1 pa problemski management kaže bolj kot simetričen proces. Slika 1 navaja, da problemi nastanejo, ker jih javnosti ustvarijo – t.j. javnosti jih problematizirajo. Manager odnosov z javnostmi služi strateškemu managementu tako, da prepozna tiste odločitve managementa, ki imajo posledice za ljudi, ki v odločanje niso vključeni – ko ustvarjajo probleme za te ljudi. Javnosti nastajajo, da bi reševale probleme, in če jih organizacija ne vključi v odločanje, jih problematizirajo. V simetričnem problemskem managementu managerji odnosov z javnostmi poskušajo komunicirati z javnostmi, preden pride do odločitev, tako da so problemi soglasno rešeni, še preden je javnost prisiljena, da jih problematizira.

Za organizacijo so problemi strateški, saj, kot navaja Eadie (1989, 172) v svoji definiciji strateškega problema, ki jo označuje kot "grobno in priročno": "Problem ali priložnost je, da če glede nečesa nismo dejavni *sedaj*, lahko to organizaciji prinese velike stroške v prihodnosti." Kot bomo videli v nadaljevanju, odnosi z javnostmi pomagajo organizaciji izogniti se tem velikim stroškom.

Povzetek

Odnosi z javnostmi so se prvenstveno ukvarjali z vprašanjem, kako lahko podjetju zagotavljajo potrebno svobodo delovanja v pogojih naraščajočega pritiska javnosti. Medtem ko ekonomski teoriji zunanjih učinkov manjka operacionalizacija teh (družbeno in politično določenih) zunanjih učinkov, jih ponuja situacijska teorija javnosti. In medtem ko situacijski teoriji javnosti manjka ekonomska operacionalizacija družbenih intervencij v gospodarstvo, to ponuja Porterjeva teorija trajnih konkurenčnih prednosti.

Predlagava, da te tri teorije združimo v naslednjo situacijsko teorijo z dvojno internalizacijo zunanjih učinkov:

1. Podjetja morajo zato, da ohranjajo svoje trajne mednarodne konkurenčne prednosti, namenoma povzročati pozitivne zunanje učinke, in to sama, v sodelovanju z drugimi podjetji in vlado. Samo tako lahko ustvarjajo kakovostne dejavnike. To je teorem ustvarjanja dejavnika.
2. Podjetja morajo zato, da ohranjajo svoje trajne mednarodne konkurenčne prednosti, namenoma (fizično) ponotranjiti negativne zunanje učinke. Te opredeljujejo javnosti. Podjetja morajo ugotoviti, katere so njihove najbolj aktivne javnosti, in jih uporabiti za določanje standardov njihovega delovanja. To je teorem opredelitve javnosti.

Oba teorema nas vodita k začetku celotne razprave, k transakcijskim stroškom, učinkovitosti in uspešnosti. Sodi, da javnosti z vplivanjem na oblikovanje dejavnika določajo učinkovitost (v okviru transakcijskih stroškov) in uspešnost.

Aktivne javnosti služijo kot vodila in oblikovalci uspešnosti podjetja (Porter 1990; 1991; 1994). S to predpostavko moramo analizirati tudi potrebnost (in uspeš-

nost) velikih vladnih posegov v gospodarsko življenje ter sodelovanje zasebnega in javnega sektorja v zamudniških gospodarstvih (povojna Nemčija in Japonska, kar so še do nedavnega imenovali 'novointindustrializirane dežele', itn.) kot nadomestek za aktivne javnosti, pa tudi meje tega načina razvoja v pogojih lastnega uspeha (npr. današnje industrializirane azijske države). Aktivne javnosti služijo kot vrsta pozitivne povratne zanke (medtem ko so vlade same del negativne povratne zanke), ki podjetja dopolnjujejo pri oblikovanju samo-organiziranega, avtopoetičnega (Maturana in Varela 1992) gospodarskega sistema.

To nam pomaga na novo opredeliti odnose z javnostmi. Doslej sva zunanje učinke opredeljevala, da povzročajo *probleme* odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 10). Odslej moramo zunanje učinke obravnavati kot *priložnosti* odnosov z javnostmi.

Kulturne razlike in odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi pomenijo management zaupanja v pogojih oportunizma in omejene racionalnosti. Kot pravi Williamson (1992, 82), bi bila podjetja (hierarhije) v pogojih popolnega zaupanja nepotrebna. Prav ta formulacija zaupanja (ki ga običajno obravnavajo kot problem "ujemanja" med zasebnimi in javnimi interesi) kot posebnega vidika managementa ter njegova analiza in operacionalizacija (doslej v modelih od KDO1 do KDO3), je prva kulturna pristranost ameriškega managementa nasploh, še zlasti pa odnosov z javnostmi.

Sedanje stanje odnosov z javnostmi lahko povzamemo po Grunigu:

"Na mikro nivoju programov odnosov z javnostmi morajo praktiki uporabljati koncepte zaznavanja, spoznavanja, stališč, shem in vedenja, da lahko izpeljejo cilje komunikacijskih programov in razvijejo merila za merjenje svoje uspešnosti. Komunikacijski programi na mikro nivoju gradijo simbolne odnose z javnostmi, vendar samo simbolni odnosi ne morejo rešiti problemov odnosov z javnostmi. Na bolj makro nivoju organizacije potrebujejo odnose z javnostmi, ker njihovo vedenje vpliva na javnosti, vedenje javnosti pa vpliva nanje. Zato morajo organizacije v daljšem obdobju oceniti kakovost svojega makro nivoja – vedenjske odnose z javnostmi, če želijo ugotoviti vlogo odnosov z javnostmi pri doseganju organizacijskih ciljev in poslanstev." (Grunig 1993, 136)

Literatura, ki obravnava odnose med različnimi kulturami in gospodarskim uspehom, pogosto predpostavlja, da so drugi kulturni vzorci, ki probleme ujemanja zasebnih in javnih interesov rešujejo implicitno in jih izražajo bolj na splošno, boljši od ameriškega individualizma in analitične naravnosti (npr. Hampden-Turner in Trompenaars 1993). Lahko bi rekli, da izrecni koncept ameriških odnosov z javnostmi (kjer so sestavni del managementa) v drugih kulturah nadomeščajo nekakšni implicitni koncepti situacijskih etik: *tsukai-wake* na Japonskem (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 257), *geuzen* in *aktie* na

Nizozemskem (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 279), biti *gentleman* v Veliki Britaniji (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 203), *systeme-D* v Franciji (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 338), ali pa korporativistični pravni sistemi, kot je *Soziale Marktwirtschaft* v Nemčiji (Hampden-Turner in Trompenaars 1993, 202).

Proti takemu mnenju v korist eksplicitnih odnosov z javnostmi obstajata dva dokaza:

Prvi je, da se odnosi z javnostmi, tako kot prej management, močno širijo tudi v zgoraj omenjenih kulturah. Meiden (1992, xi) ocenjuje, da po svetu dela na področju odnosov z javnostmi okoli milijon in pol ljudi. Budd, Jr. (1992, 86) ocenjuje, da so odnosi z javnostmi v svetovni industriji vredni okoli osem milijard dolarjev. Đurić (1992, 47) navaja, po pregledu v *Marketing Communications*, da je bila konec osemdesetih let ta številka že okoli 14,5 milijarde ameriških dolarjev.

Drugi dokaz je bolj neposreden. Če vzamemo za primer Japonsko, vidimo, da se podjetja bolj, ne manj, amerikanizirajo. Danes ni več skrivnost, da japonski gospodarski čudež delno izhaja iz dejstva, da so na Japonskem ameriške metode managementa izvajali bolj sistematično kot v Združenih državah (glej: Walton 1986). Celo najpomembnejši japonski svetovalec za management, Kenichi Ohmae, ki se je šolal v Ameriki in je doma znan pod imenom Mr. Strategy, japonskim podjetjem svetuje, naj bolj poudarjajo osebno odgovornost in celo uvedejo "samuraje" kot "prave stratege" in "analitike" (Ohmae 1982, 5). Vrh tega pa sedanja *risutura* (prestrukturiranje) japonskih korporacij sledi ameriški logiki. Tako, na primer, Matsushita Electronic Co., največji proizvajalec uporabniške elektronike na svetu, ki ima prodajo večjo od 66 milijard ameriških dolarjev in je lastnik lastne skupine - *keiretsu* na Japonskem (glej: Miyashita in Russel 1994, 142-145) in hollywoodskega giganta MCA v ZDA, je lansko leto na enostavno ameriški način (niti malo japonski) odpustil prejšnjega predsednika. Novi predsednik, Yoichi Morishita, ki je na sedanji položaj prišel tako, da je obšel tradicionalni sistem hierarhije, je odstranil celotne plasti srednjega managementa, decentraliziral odločanje, uvedel notranje podjetništvo z osebno odgovornostjo in najemanje znanstvenikov za razvoj in raziskave na osnovi petletnih pogodb. Morishita imenuje svojo strategijo "management štirih S" - simple, small, speedy, strategic: "Management hočem poenostaviti. Ne maram dolgega proučevanja stvari. éelim zbite stvari, ameriški stil" (Neff 1994, 67).

Tudi če so druge kulture ekonomski uspeh razvile na kulturnih vzorcih, ki niso potrebovali eksplicitnih odnosov z javnostmi, tako kot so jih Združene države Amerike, je to lahko samo začasna prednost, ki izginja ob sedanji amerikanizaciji njihovega managementa. Skupaj z eksplicitnim konceptom managementa (ki ga v teh kulturah ni bilo), bodo morale uvoziti še eksplicitni koncept odnosov z javnostmi.

Prednost temeljne pristranosti postane še večja, če dodamo kriterija učinkovitosti in strategije, ki nam omogočata razviti produktivno definicijo odnosov z javnostmi, po kateri ti niso samo preventivni in prihranijo stroške, ampak so tudi produktivni v procesu oblikovanja in razvoja proizvodnih dejavnikov.

⁵ Enostavno, majhno, hitro, strateško.

Takšni odnosi z javnostmi (KDO4 - korporativna družbena opravičenost), ki temeljijo na teoriji trajnih mednarodnih konkurenčnih prednosti, teoriji zunanjih učinkov in situacijski teoriji javnosti, lahko postanejo ena od pomembnih konkurenčnih prednosti ameriškega gospodarstva v 21. stoletju. Razen seveda, če se ne bodo spet drugi naučili bolje uporabljati ameriški koncept od domačinov.

Globalna in posebna teorija odnosov z javnostmi

Glede na potrebnost globalnih odnosov z javnostmi so se začeli praktiki in teoretiki spraševati, če obstajajo oz. ali lahko obstajajo globalna načela odnosov z javnostmi: ali lahko programe odnosov z javnostmi v različnih državah standardiziramo ali pa moramo za vsako državo razviti drugačne, lokalno prirejene programe - ali celo za različna področja v državi z različnimi kulturami. Vprašanje je posebej pomembno za multinacionalne organizacije - tiste, ki delajo v več kot eni državi ali pa imajo javnosti v več kot eni državi. Vprašanje je pomembno tudi za poučevanje odnosov z javnostmi in razvijanje globalnega poklica odnosov z javnostmi. Ali lahko ista načela učimo v različnih državah in jih vključujemo v sklop znanja, ki bi ga lahko uporabljali povsod po svetu?

Gavin Anderson, ki vodi podjetje za odnose z javnostmi v New Yorku, ki nosi njegovo ime, je izraza "globalni" in "mednarodni" uporabil za razlikovanje med odnosi z javnostmi, ki jih izvajajo na enak način po vsem svetu, in odnose z javnostmi, prilagojene za posamezne kulture:

587

"Praktiki mednarodnih odnosov z javnostmi pogosto izvajajo različne programe na različnih tržiščih tako, da vsak program prilagodijo pogosto izrazitim razlikam med posameznimi geografskimi trgi.

Globalni odnosi z javnostmi pristopajo s celovitim pogledom na program, ki ga izvajajo na dveh ali več nacionalnih tržiščih, pri čemer prepoznajo podobnosti med javnostmi in se hkrati prilagajajo regionalnim razlikam." (Anderson 1989, 413)

Anderson (1989, 413) je dal globalnemu modelu prednost pred mednarodnim: "Globalni posli, nasprotno od multinacionalnih, zahtevajo, da se programi na različnih tržiščih povezujejo v celoto. Medtem ko bodo vedno obstajale tudi lokalne razlike in potrebe po prirejanju, bodo programi morali imeti več skupnega kot različnosti" (Anderson 1989, 413). Botan (1992) je prišel do nasprotnega zaključka. Globalni pristop je imenoval etnocentričen model in ugotovil, da praktiki iz zahodnih držav pogosto predpostavke svoje kulture izvajanja odnosov z javnostmi vsiljujejo drugim državam. Po policentričnem modelu pa, nasprotno, imajo praktiki v vsaki državi, v kateri multinacionalna organizacija deluje, precejšnjo svobodo izvajanja odnosov z javnostmi na način, kot mislijo, da je za to državo primerno.

Iz te razprave o prednostih dveh ekstremnih stališčih izhaja soglasno mnenje, da je idealen model za multikulturne odnose z javnostmi nekje na sredi - po Ovaittovem (1988) mnenju imajo lahko programi odnosov z javnostmi skupne strateške elemente, četudi se te strategije v različnih državah različno izvajajo. Dva

teoretika mednarodnega managementa, Brinkerhoff in Ingle (1989), sta ta srednji pristop opredelila kot uporabo *splošnih načel* in *posebnih izvedb*.

Če hočemo razumeti koncept generične teorije, pa je pomembno razlikovati med normativno in pozitivno teorijo. Ta globalna teorija je *normativna*. Vključuje koncepte, ki razlagajo, kako je odnose z javnostmi *treba* izvajati po vsem svetu, da bi bili čim bolj uspešni. Odnose z javnostmi je možno izvajati tudi drugače – na to kaže *pozitivni* opis modelov odnosov z javnostmi iz različnih dežel, ki so ga spisali J. Grunig et al. (1991b)

Z delom na globalni teoriji odnosov z javnostmi smo šele začeli. Verčič, L. A. Grunig in J. E. Grunig (1993) in Wakefield (1994) so predpostavili, da so 14 značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, ki so se oblikovale v projektu odličnosti IABC, tudi generična načela globalnih odnosov z javnostmi. Predpostavljajo tudi, da je pri uporabi generičnih načel v različnih okoljih treba upoštevati pet specifičnih spremenljivk: 1) politično - ekonomski sistem, 2) kulturo, vključno z jezikom, 3) obseg aktivizma, 4) nivo razvitosti in 5) medijski sistem. Ta globalna teorija torej trdi, da ko odnose z javnostmi upravljamo in vodimo strateško v globalnem okviru, mora manager odnosov z javnostmi pri sondaži okolja organizacije upoštevati teh pet spremenljivk kot del strateškega managementa odnosov z javnostmi.

V prvi raziskavi generičnih-specifičnih predpostavk so Verčič, L. Grunig in J. Grunig (1993) izvedli študijski primer Pristopa, slovenskega podjetja za odnose z javnostmi, ki je 14 načel odličnosti sprejelo kot osnovo za svoje delovanje – za eksperimentalen preizkus normativnih načel. Študijski primer je analiziral stanje odnosov z javnostmi v Sloveniji zlasti s stališča, kako je nanje vplival prehod politično-ekonomskega sistema iz komunizma v demokracijo in kako kulturne značilnosti, ki jih je opisal Hofstede (1980) vplivajo na generična načela. Poleg tega so Verčič, L. Grunig in J. Grunig (1993) dali devet primerov specifične uporabe generičnih načel, ki jih je uporabilo podjetje za odnose z javnostmi. Pokazali so, da so ta načela v Sloveniji resnično delovala.

Sklep

Bistveni elementi teorije managementa odnosov z javnostmi, ki sva jih razvila v tem članku, se niso izluščili v linearnem naporu, da bi razvila takšno teorijo. Teorije srednjega dometa, kot je situacijska teorija javnosti, modeli odnosov z javnostmi in njihovi odnosi okoljskih pogojev organizacije, strateški odnosi z javnostmi in njihova vloga v strateškem managementu organizacije, družbeni smisel obstoja podjetja in globalno-specifična teorija odnosov z javnostmi so se razvile ločeno, na osnovi več področij znanja: ekonomije, managementa, sociologije, politologije in komunikologije.

Izvore vseh teh koščkov splošne teorije odnosov z javnostmi pa lahko slediva v enostavnih konceptih neoklasične mikroekonomije in prilagoditvah teh konceptov ob upoštevanju organizacijskih, družbenih in političnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitve managerjev, javnosti in tržišč. Vendar pa je ironično, da teorije odnosov z javnostmi, ki so nastale iz ekonomske teorije, teoriji managementa

dodajajo družbene, etične in politične dimenzije. S tem, ko odnosu med organizacijami in javnostmi dodaja osnovni element zaupanja, daje funkcija odnosov z javnostmi to, kar je očitno najpomembnejši rezultat za managersko odločanje: odnosi z javnostmi organizaciji omogočajo obstoj.

Hkrati odlični odnosi z javnostmi zagotavljajo pomembno konkurenčno in strateško prednost organizacij s ponotranjenjem zunanjih učinkov, ki sicer vodijo v nasprotovanje aktivistov, brezbriznost potrošnikov ali pa vmešavanje vlade v vedenje organizacije - s tem pa je rešeno bistveno teoretično vprašanje ekonomske teorije.

LITERATURA

- ANDERSON, GAVIN. 1989. A global look at public relations. V: Bill Cantor, ed. *Experts in action: Inside public relations*, 2nd ed. New York: Longman, 412-422.
- ANSOFF, H. Igor. 1965. *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H. Igor. 1987. *Corporate strategy*, rev. ed. London: Penguin.
- ANSOFF, H. Igor, Roger P. DECLERCK & Robert L. HAYES. 1976. From strategic planning to strategic management. V: H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck & Robert L. Hayes, eds. *From strategic planning to strategic management*. London: John Wiley & Sons, 39-78.
- ANSOFF, H. Igor & Robert L. HAYES. 1976. Introduction. V: H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck & Robert L. Hayes, eds. *From strategic planning to strategic management*. London: John Wiley & Sons, 1-12.
- ASSAEL, Henry. 1987. *Consumer behavior and marketing action*, 3rd ed. Boston: Kent.
- AVENARIUS, Horst & Wolfgang ARMBRECHT, eds. 1992. *Ist public relations eine wissenschaft?* Opladen: Westd. Verl.
- BANTA, Martha. 1993. *Taylorized lives: narrative production in the age of Taylor, Veblen, and Ford*. Chicago: The University of Chicago Press.
- BARNEY, Jay B. 1994. Beyond individual metaphors in understanding how firms behave: a comment on game theory and prospect theory models of firm behavior. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 55-69.
- BERLE, Adolf A. in Gardiner C. MEANS. 1968/1932. *The modern corporation and private property*, rev. ed. New York: Harcourt, Brace.
- BERNAYS, Edward L. 1923. *Crystallizing public opinion*. New York: Boni and Liveright.
- BERNAYS, Edward L. 1928a. Manipulating public opinion: the why and the how. *The American journal of sociology*, May 1928, 958-971.
- BERNAYS, Edward L. 1928b. *Propaganda*. New York: Horace Liveright.
- BERNAYS, Edward L., ur. 1955a. *The engineering of consent*. S.L.: University of Oklahoma Press.
- BERNAYS, Edward L. 1955b. The theory and practice of public relations: a resume. V: Edward L. Bernays, ed. *The engineering of consent*. S.L.: University of Oklahoma Press, 3-25.
- BERNAYS, Edward L. 1965. *Biography of an idea: memoirs of public relations counsel*. New York: Simon and Schuster.
- BERNAYS, Edward L. 1976. Public relations: past, present & future. *Public relations journal*, December, 24-26.
- BERNAYS, Edward L. 1986. *The late years: public relations insights 1956-1986*. Rhinebeck, NY: H&M Publishers.

- BLACKMAN, William C., Jr. 1992. Basic hazardous waste management. Boca Raton, FL: CRC Press.
- BLUMER, Herbert. 1954. Public opinion and public opinion polling. V: Daniel Katz, Dorwin Cartwright, Samuel Eldersveld & Alfred McClung Lee, eds. Public opinion and propaganda. New York: Holt Rinehart and Winston.
- BOIRY, Philippe A. 1989. Les relations publiques ou la stratégie de la confiance, 2nd ed. Paris: Eyrolles.
- BOTAN, Carl. 1992. International public relations: Critique and reformulation. Public Relations Review, 18, 149-160.
- BOWMAN, Edward. H. 1990. Strategy changes: Possible worlds and actual minds. V: James W. Fredrickson, ed. Perspectives on strategic management. New York: Harper Business, 9-37.
- BRODY, E. W. 1987. The business of public relations. New York: Praeger.
- BUCHHOLZ, Rogene. A., William D. EVANS & Robert A. WAGLEY. 1989. Management response to public issues, 2nd. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BUDD, John F., Jr. 1992. Street smart public relations. New York: Turtle.
- CANFIELD, Bertrand R. 1968. Public relations, cases, and problems, 5th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- CARROLL, Archie B. 1989. Business and society: Ethics and stakeholder management. Cincinnati: Southwestern.
- CHANDLER, Alfred D., Jr. 1962. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
- CHANDLER, Alfred D., Jr. 1994. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. Fundamental issues in strategy: a research agenda. Boston, MA: Harvard Business School Press, 323-360.
- CHASE, W. Howard. 1984. Issues management: Origins of the Future. Stamford, CT: Issue Action Press.
- CHENEY, George & George N. DIONISOPOULOS. 1989. Public relations? No, relations with publics: a rhetorical approach to contemporary corporate communications. V: Carl H. Botan in Vincent Hazleton, Jr., eds. Public relations theory. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 135-157.
- CHENEY, George & Steven L. VIBBERT. 1987. Corporate discourse. V: Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts & Lyman W. Porter, eds. Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. Newbury Park: Sage.
- CHOMSKY, Noam. 1989. Necessary illusions: thought control in democratic societies. London: Pluto Press.
- COLE, Robert S. 1981. The practical handbook of public relations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- CULBERTSON, Hugh M., Dennis W. JEFFERS, Donna Besser STONE & Martin TERREL. 1993. Social, political, and economic contexts in public relations: theory and cases. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- CUTLIP, Scott M., Allen H. CENTER & Glen M. BROOM. 1994. Effective public relations, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DeSERPA, Allan C. 1988. Microeconomic theory: issues and applications, 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- DEWEY, John. 1927. The public and its problems. Chicago: Swallow.
- DEWEY, John. 1938. Logic: The theory of inquiry. New York: Henry Holt.
- DILENSCHIEDER, Robert L. & Dan J. FORRESTAL. 1987. The Dartnell public relations handbook, 3th ed. Chicago: The Dartnell Corporation.

- DOZ, Y. L. & C. K. PRAHALAD. 1994. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 495-526.
- DOZIER, David M. & William P. EHLING. 1992. Evaluation of public relations programs: what the literature tells us about their effects. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 159-184.
- DOZIER, David M. & Larissa A. GRUNIG. 1992. The organization of the public relations function. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 395-417.
- DRUCKER, Peter F. 1993. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper.
- DUNN, Jim. (1988) *Successful public relations: the insider's way to get successful media coverage*. London: Longman.
- DJURIĆ, Milenko D. 1992. Public relations: ključ uspešnog nastupa na tržištu. Beograd: Institut za tržišna istraživanja.
- EADIE, Douglas C. 1989. Identifying and managing strategic issues: From design to action. V: Jack Rabin, Gerald J. Miller, and W. Bartley Hildreth, eds. *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, 169-186.
- EHLING, William P. 1984. Applications of decision theory in the construction of a theory of public relations management, I. *Public relations research and education*, 1 (Summer), 15-38.
- EHLING, William P. 1985. Applications of decision theory in the construction of a theory of public relations management, II. *Public relations research and education*, 2 (Summer), 4-22.
- EHLING, William P., Jon WHITE & James E. GRUNIG. 1992. Public relations and marketing practices. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 357-398.
- EMMOTT, Bill. 1993. Japan's global reach: the influences, strategies and weaknesses of Japan's multinational companies. London: Arrow.
- ERIKSON, Erik H. 1963. *Childhood and society*. Harmondsworth: Penguin.
- FRANK, Robert H. 1994. *Microeconomics and behavior*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- FREDERICK, William C. 1994a. Coda: 1994. *Business & Society*, 33(2), 165-166.
- FREDERICK, William C. 1994b. From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- GANDY, Oscar H., Jr. 1992. Public relations and public policy: the structuration of dominance in the information age. V: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath, eds. *Rhetorical and critical approaches to public relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 131-163.
- GARFINKEL, Harold. 1963. A conception of, and experiments with, "trust" as a condition of stable concerted actions. V: O. J. Harvey, ed. *Motivation and social interaction: cognitive determinants*. New York: The Ronald Press, 187-238.
- GIDDENS, Anthony. 1986. *The constitution of society*. Oxford: Polity Press.
- GOLLNER, Andrew B. 1983. *Social change and corporate strategy: The expanding role of public affairs*. Stamford, CN: Issue Action Press.
- GREENE, Charles N., Everett A. ADAM, Jr. & Ronald J. EBERT. 1985. *Management for effective performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- GROVES, Theodore. 1976. Information, incentives, and the internalization of production externalities. V: Steven A. Y. LIN, ed. *Theory and measurement of economic externalities*. New York: Academic Press: 65-83.
- GRUBAN, Brane, Meta MAKSIMOVIČ, Dejan VERČIČ & Franci ZAVRL. 1990. ABC PR: odnosi z javnostmi na prvi pogled. Ljubljana: Tiskovno središče Ljubljana.
- GRUNIG, James. E. 1966. The role of information in economic decision making. *Journalism Monographs* No. 3.

- GRUNIG, James E. 1968. Information, Entrepreneurship, and Economic Development: A study of the decision making processes of Colombian latifundistas. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin, Madison, Wisconsin.
- GRUNIG, James E. 1969a. Economic decision making and entrepreneurship among Colombian latifundistas. *Inter-American Economic Affairs*, 23(2), 21-46.
- GRUNIG, James E. 1969b. Information and decision making in economic development. *Journalism Quarterly*, 46, 565-575.
- GRUNIG, James E. 1969c. The minifundio problem in Colombia: Development alternatives. *Inter-American Economic Affairs*, 23(4), 2-23.
- GRUNIG, James E. 1971. Communication and the economic decision making processes of Colombian peasants. *Economic Development and Cultural Change*, 19, 580-597.
- GRUNIG, James E. 1976a. Communication behaviors occurring in decision and non-decision situations. *Journalism Quarterly*, 53, 252-263.
- GRUNIG, James E. 1976b. Organizations and public relations: Testing a communication theory. *Journalism Monographs No. 46*, 59 pp.
- GRUNIG, James E. 1989. Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. V: Carl H. Botan & Vincent Hazleton, Jr., eds. *Public relations theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 17-44.
- GRUNIG, James E. 1992a. The development of public relations research in the United States and its status in communication science. V: Horst Avenarius and Wolfgang Armbrecht, eds. *Ist Public Relations Eine Wissenschaft?* Opladen, Germany: Westdeutscher Verlag, 103-132.
- GRUNIG, James E. 1992b. Communication, public relations, and effective organizations: an overview of the book. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1-28.
- GRUNIG, James E. 1992c. Public relations as a two-way symmetrical process. Den Haag: Phaedon.
- GRUNIG, James E. 1993. Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review* 19(2), 121-139.
- GRUNIG, James E. 1993. Implications of public relations research for other domains of communication. *Journal of Communication*, 43, 164-173.
- GRUNIG, James E. 1995. A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges, and new research. V: Toby MacManus, Danny Moss in Dejan Verčič, eds. *International public relations research*. London: Routledge (v tisku).
- GRUNIG, James E. & Linda CHILDERS. 1988, July. Reconstruction of a situational theory of communication: internal and external concepts as identifiers of publics for AIDS. Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Portland, OR.
- GRUNIG, James E. & James B. DISBROW. 1977. Developing a probabilistic model for communications decision making. *Communication Research*, 4, 145-168.
- GRUNIG, James E. & Larissa A. GRUNIG. 1989. Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of a program of research. *Public Relations Research Annual*, 1, 27-66.
- GRUNIG, James E. & Larissa A. GRUNIG. 1991. Conceptual differences in public relations and marketing: The case of health-care organizations. *Public Relations Review*, 17(3), 257-278.
- GRUNIG, James E. & Larissa A. GRUNIG. 1992. Models of public relations and communication. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 285-355.
- GRUNIG, James E. & Todd HUNT. 1984. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

- GRUNIG, James E. & Fred C. REPPER. 1992. Strategic management, publics, and issues. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 117-157.
- GRUNIG, James E. & Jon WHITE. 1992. The effect of worldviews on public relations theory and practice V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 31-64.
- GRUNIG, Larissa A. 1992a. Activism: how it limits the effectiveness of organizations and how excellent public relations departments respond. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 503-530.
- GRUNIG, Larissa A. 1992. Power in public relations department. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 483-501.
- GRUNIG, Larissa A., James E. GRUNIG & William P. EHLING. 1992. What is and effective organization? V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 65-90.
- HAMMOND, Thomas H. 1994. Structure, strategy, and the agenda of the firm. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 97-154.
- HAMPDEN-TURNER, Charles & Fons TROMPENAARS. 1993. *The seven cultures of capitalism: value systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands*. New York: Piatkus.
- HANNAN, Michael T. & John FREEMAN. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HEATH, Robert L. 1990. Corporate issues management: Theoretical underpinnings and research foundations. *Public Relations Research Annual*, 2, 29-65.
- HEATH, Robert L. and Richard A. NELSON 1986. *Issues management: Corporate public policymaking in an information society*. Newbury Park, CA: Sage.
- HELLER, Walter P. & David A. STARRET. 1976. On the nature of externalities. V: Steven A. Y. LIN, ed. *Theory and measurement of economic externalities*. New York: Academic Press, 9-22.
- HESSE, Michael B., Robert KENDALL & James L. TERHUNE. 1986. *Where to study public relations: a student's guide to academic programs in the United States and Canada*. New York: PRSA.
- HIGGINS, James M. 1979. *Organizational policy and strategic management: Texts and cases*. Hinsdale, IL: Dryden.
- HOEWIG, Raymond L. 1991. Dynamics and role of public affairs. V: Philip Lesly, ed. *Lesly's handbook of public relations and communications*, 4th ed. Chicago: Probus, 63-73.
- HOFSTEDE, Geert. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- HOLT, David H. 1987. *Management: Principles and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- JEFKINS, Frank. 1977. *Planned press and public relations*. London: International Textbook Company.
- KAHNEMAN, Daniel & Dan LOVALLO. 1994. Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 71-96.
- KATONA, George. 1951. *Psychological analysis of economic behavior*. New York: McGraw-Hill.

- KATONA, George. 1953. Rational behavior and economic behavior. *Psychological Review*, 60, 307-318.
- KAY, Neil M. 1994. Firm, theory of the (1). V: Geoffrey M. Hodgson, Warren J. Samuels & Marc R. Tool, eds. *The Elgar companion to institutional and evolutionary Economics A-K*. London: Edward Elgar, 237-241.
- KENNEDY, Paul. 1993. *Preparing for the twenty-first century*. London: Fontana Press.
- KNIGHT, Frank H. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. New York: Augustus M. Kelley.
- KOTLER, Philip. 1991. *Marketing management*, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- KOTLER, Philip & Alan R. ANDREASEN. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- KRUGMAN, Harold E. 1965. The impact of television advertising: Learning without involvement. *Public Opinion Quarterly*, 29, 349-356.
- LAPINSKI, Michael J. 1992. *An exploration of the relationship between strategic management, public relations and organizational effectiveness in the federal government*. Unpublished Master's Thesis, University of Maryland, College Park, MD.
- LEARNED, Edmund P., C. Roland. CHRISTENSEN, Kenneth R. ANDREWS, and William D. GUTH. 1965. *Business policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- LINSTEAD, Steve. 1993. Deconstruction in the study of organizations. V: John Hassard & Martin Parker, eds. *Postmodernism and organizations*. London: Sage, 49-70.
- LUHMANN, Niklas. 1979. *Trust and power*. Transl. Howard Davis, John Raffau & Kathryn Rooney. Chichester: John Wiley & Sons. (Orig.: *Vertrauen*, Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1973; *Macht*, Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1975.)
- MACKEY, Steve. 1991. The relationship of public relations to cultural studies and notions of ideology. V: *Communications in the new millennium: selected proceedings of the XII Public Relations World Congress*. Toronto, Canada: International Public Relations Association in Canadian Public Relations Society.
- MARX, Thomas G. 1990. Strategic planning for public relations. *Long Range Planning* 23(1), 9-16.
- MATURANA, Humberto R. & Francisco J. VARELA. 1992. *The tree of knowledge: the biological roots of human understanding*. Boston in London: Shambhala.
- MAYNARD, Herman Bryant, Jr. & Susan E. MEHRTENS. 1993. *The fourth wave: business in the 21st century*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- MCCORMICK, Robert E. 1993. *Managerial economics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MEIDEN, Anne van der. 1992. Predgovor. V: Milenko D. Djuric. *Public relations: ključ uspešnog nastupa na tržištu*. Beograd, Institut za tržišna istraživanja, xi.
- MINTZBERG, Henry. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MISHAN, E. J. 1981. *Introduction to normative economics*. New York in Oxford: Oxford University Press.
- MIYASHITA, Kenichi & David W. RUSSELL. 1994. *Keiretsu: inside the hidden Japanese conglomerates*. New York: McGraw-Hill.
- MORGAN, Gareth. 1986. *Images of organization*. Beverly Hills: SAGE.
- NAGER, Norman R. & T. Harrel ALLEN. 1984. *Public relations management by objectives*. New York: Longman.
- NAGER, Norman R. & Richard H. TRUITT. 1987. *Strategic public relations counseling*. New York: Longman.
- NEFF, Robert. 1994. Tradition be damned: Matsushita's radical restructuring has it well on the way to a turnaround. *Business Week*, Oktober 31, 66-68.

- NELSON, Richard R. 1994. Why do firms differ, and how does it matter? V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 247-269.
- NEMEC, Petr. 1993. *Public relations: zásady komunikace s veřejností*. Praha: Management Press.
- OLASKY, Marvin N. 1987. *Corporate public relations: a new historical perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- OHMAE, Kenichi. 1982. *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
- OVAITT, Jr., Frank. 1988. PR without boundaries: Is globalization an option? *Public Relations Quarterly* 33(1), 5-9.
- PEARCE, Jack A., II Richard B. Robinson, Jr. 1982. *Strategic management: Strategy formulation and implementation*. Homewood, IL: Irwin.
- PETERS, Thomas J. & Robert H. WATERMAN, Jr. 1982. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. London: Harper & Row.
- PORTER, Michael E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- PORTER, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan.
- PORTER, Michael E. 1991. *The competitive advantage of nations*. V: Cynthia A. Montgomery & Michael E. Porter, eds. *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. Harvard, MA: A Harvard Business Review Book: 135-169.
- PORTER, Michael E. 1994. *Toward a dynamic theory of strategy*. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 423-461.
- POST, James E., E. A. MURRAY, R. B. DICKIE & J. F. MAHON. 1982. The public affairs function in American corporations: Development and relations with corporate planning. *Long Range Planning*, 12(2), 12-21.
- RAYFIELD, Bob & J. David PINCUS. 1992, May. The slowly changing face of business school communication education: a national study of MBA programs. Paper presented to The Educator Academy of the International Association of Business Communicators, San Francisco, CA.
- RING, Peter S. 1989. The environment and strategic management. V: Jack Rabin, Gerald J. Miller, and W. Bartley Hildreth, *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker. ix-xxi.
- ROBINS, James A. 1987. Organizational economics: notes on the use of transaction-cost theory in the study of organizations. *Administrative science quarterly*, 32, 68-86.
- ROGGERO, Giuseppe A. 1993. *Le relazioni pubbliche: enciclopedia di direzione e organizzazione aziendale*. 6th ed. Milano: Franco Angeli.
- RUMELT, Richard P., Dan E. SCHENDEL & David J. TEECE. 1994a. *Fundamental issues in strategy*. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 9-47.
- RUMELT, Richard P., Dan E. SCHENDEL & David J. TEECE. 1994b. Afterword. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 527-555.
- SAMUELSON, Paul A. & William D. NORDHAUS. 1985. *Economics*, 12th ed. S.I.: McGraw-Hill.
- SCHILLER, Herbert I. 1989. *Culture, inc.: the corporate takeover of public expression*. New York: Oxford University Press.

- SIMON, Herbert A. 1948. *Administrative behavior*. New York: Macmillan.
- SRIRAMESH, K. & Jon WHITE. 1992. *Societal culture and public relations*. V: James E. Grunig, ed. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 597-614.
- STACEY, James E. in Frederick D. STURDIVANT. 1994. *The corporate social challenge: cases and commentaries*, 5th ed. Burr Ridge, IL: Irwin.
- STEINER, George A., John B. MINER & Edmund R. Gray. 1982. *Management policy and strategy*, 2nd ed. New York: Macmillan.
- THAYER, Lee. 1968. *Communication and communication systems*. Homewood, IL: Irwin.
- THURLEY, Keith, and Hans WIRDENIUS. 1989. *Towards European management*. London: Pitman.
- VERČIČ, Dejan. 1995. *Towards fourth wave public relations: a case study*. V: Toby MacManus, Danny Moss & Dejan Verčič, eds. *International public relations research*. London: Routledge (v tisku).
- VERČIČ, Dejan, Larissa A. GRUNIG & James E. GRUNIG. 1995. *Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia*. V: Hugh M. Culbertson & Ni Chen, eds. *International public relations: a comparative analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (v tisku).
- VERNON, Raymond. 1968. *Economic sovereignty at bay*. *Foreign Affairs* 47(1), 110-122.
- WAKEFIELD, Robert I. 1994, February. *Excellence in international public relations: An exploratory delphi study*. Unpublished dissertation prospectus, University of Maryland, College Park, MD.
- WALLACE, Cynthia Day. 1982. *Legal control of the multinational enterprise: national regulatory techniques and the prospects for international controls*. The Hague: Martinus Nijhoff Publishers.
- WALTON, Mary. 1986. *The Deming management method*. New York: Perigree.
- WHITE, Jon. 1991. *How to understand and manage public relations: a jargon-free guide to public relations management*. London: Business Books.
- WHEELLEN, Thomas L. & J. David HUNGER. 1987. *Strategic management*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.
- WILLIAMS, Jeffrey R. 1994. *Strategy and the search for rents: the evolution of diversity among firms*. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 229-246.
- WILLIAMSON, Oliver E. 1992. *The modern corporation: origins, evolution, attributes*. V: David Mercer, ed. *Managing the external environment: a strategic perspective*. London: Sage, 75-103. (Orig.: *Journal of Economic Literature*, 19 (Dec. 1981), 1537-68.)
- WILLIAMSON, Oliver E. 1994. *Strategizing, economizing, and economic organization*. V: Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel & David J. Teece, eds. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 361-401.
- WITTENBERG, Ernest & Philip LESLY. 1991. *Working with federal government*. V: Philip Lesly, ed. *Lesly's handbook of public relations and communications*, 4th ed. Chicago: Probus, 75-85.
- WOOD, Donna J. & Thomas M. JONES. 1994. *From the editors*. *Business & Society*, 33(2): 147-149.
- YOSHIHARA, Hideki. 1976. *Towards a comprehensive concept of strategic adaptive behaviour of firms*. V: H. Igor Ansoff, Roger P. Declerck & Robert L. Hayes, eds. *From strategic planning to strategic management*. London: John Wiley & Sons, 103-124.

STRATEŠKI KOMUNIKACIJSKI MANAGEMENT

Povzetek. Prispevek umešča vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja v strateški management organizacij. Temeljne lastnosti strateškega managementa vseobsežno in dolgoročno vzdrževanje ravnotežja med poslanstvom organizacije in okoljem - notranjim in zunanjim - oziroma tistim, kar bo okolje dovolilo in spodbudilo, da organizacija naredi povezuje z bistvom odnosov z javnostmi: vzdrževanje medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi okolji, da bi organizacija lahko uresničila svoje poslanstvo s čim manjšimi stroški. Vodenje in upravljanje strateškega vzdrževanja ravnotežja organizacija-okolje pa gre skozi načrtovanje, izvedbo in navsezadnje kontrolo in evaluacijo izvedbe, to je strateško načrtovanje. Za načrtovanje strateškega komunikacijskega managementa avtor predlaga odzivni razvojni model.

Ključne besede: strateški management, strateško načrtovanje, model, komunikacijski management, strateški komunikacijski management, odnosi z javnostmi

Strateški komunikacijski management je v praksi veliko uporabljan, a v teoriji premalo utemeljen in relativno nov pojem. Je križanec, nastal med strateškim managementom, ki ga je vseobsežno utemeljil šele leta 1979 Igor H. Ansoff¹ in komunikacijskim managementom, ki sta ga teoretsko obsežnejše utemeljila ameriška profesorja James E. Grunig in Todd T. Hunt² kot "vodenje in upravljanje komunikacijskih funkcij organizacije". Čeprav ni enoveljavne opredelitve, je pri vseh opredelitvah strateškega organizacijskega managementa vendarle skupno, da gre za splet pomembnih in vseobsežnih managerskih odločitev in akcij, ki so dolgotrajno determinirajoče za organizacijo. Ta dolgotrajnejši strukturiran proces vključuje opazovanje okolja, strateško načrtovanje, strateško izvedbo ter evaluacijo in kontrolo. Pri tem je posebej pomembno opazovanje priložnosti in nevarnosti iz okolja v luči prednosti in slabosti same organizacije (Hunger in Wheelen 1993, 7).

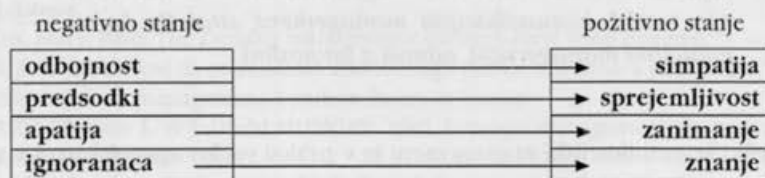
* Pedja Ašanin Gole, vodja sektorja za organizacijsko komuniciranje, DDC, Družba za državne ceste, Ljubljana

¹ Ansoff I.H. 1979. *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.

² Grunig, J. E., T. T. Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. San Francisco: Holt, Rinehart and Winston Inc.

Tako imenovana Mehiška listina³ definira odnose z javnostmi kot "umetnost in aplikativno družbeno vedo, ki analizira trende, predvideva njihove posledice, sveduje organizacijskim vodjem in izvaja načrtovane programe akcij z namenom, da služijo organizacijskemu in javnemu interesu. Svetovalci za odnose z javnostmi načrtujejo, vzpostavljajo in vzdržujejo dobro ime (goodwill) in medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi". Poleg tega, da postavlja odnose z javnostmi med družbene vede, navedena definicija uvaja še nekaj prvin. Med njimi je nedvomno najpomembnejša načrtovanje otipljivih ciljev (analiza trendov, predvidevanje njihovih konsekvenc, medsebojno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi) ter kontinuiranih, sistematičnih, permanentnih in načrtovanih aktivnosti. Hkrati navedena definicija nalaga odgovornost odnosom z javnostmi, da delujejo v interesu ne le organizacije, temveč tudi v javnem interesu. Ta odgovornost pa je razvidna tudi iz definicije *Encyclopaediae Britannicae* (1957, 744B), ki pravi, da pomenijo odnosi z javnostmi dejavnosti, povezane z interpretacijo in izboljšanjem odnosov med organizacijo ali posameznikom in javnostjo. Zato so za Jeffkinsa (1993, 12-14) so odnosi z javnostmi pravzaprav management sprememb, saj jih definira kot kontinuiran in načrtovan proces vodenja in upravljanja nenehnih sprememb v organizaciji in okolju, in sicer spremembo negativnih v pozitivna stanja, kot je to prikazano v sliki 1.

Slika 1: Odnosi z javnostmi kot management sprememb



Strateško vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja kot sestavni del strateškega organizacijskega managementa obsega potemtakem naslednje temeljne aktivnosti odnosov z javnostmi:

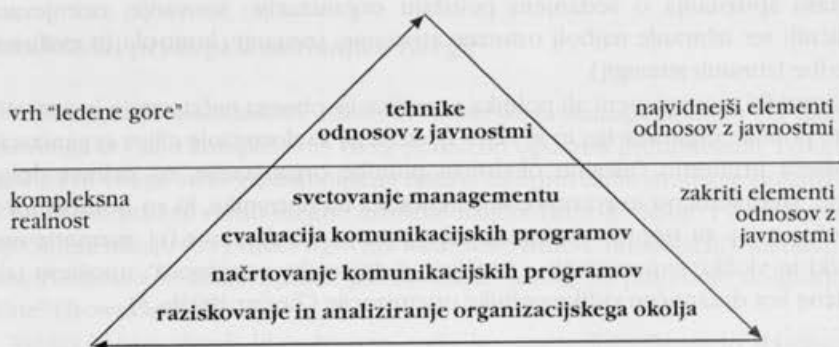
- analiziranje in raziskovanje okolja te definiranje smotrov in ciljev;
- načrtovanje komunikacijskih programov in aktivnosti;
- komuniciranje in implementacija programov;
- spremljanje rezultatov, njihova evaluacija in morebitna modifikacija,

kar pravzaprav predstavlja klasični "začarani krog" managerskega delovanja. Uspešnost in učinkovitost izvajanja tako opredeljenih aktivnosti odnosov z javnostmi pa sta neposredno odvisni od praktičnega pozicioniranja odnosov z javnostmi v organizaciji in od tega, kako zgodaj so vključeni v proces odločanja. Od tega je namreč odvisno, ali so odnosi z javnostmi v organizacijah "gasilci", ali pa proaktivni snovalci in izvajalci komunikacijskih strategij.

³ Mehiško listino ali izjavo je na "First World Forum of Public Relations" v Mexico Cityju avgusta 1978 sprejelo in podpisalo 30 nacionalnih in regionalnih organizacij ali društev za odnose z javnostmi. Povzeto po Black S. (ed.) (1980, XI).

Navkljub temu pa se odnosi z javnostmi v praksi percepirajo predvsem prek njihove očem vidnejše tehničnoizvajalske vloge (to je tehnik odnosov z javnostmi). To percepcijo imenuje Black (1993, 13) sindrom "ledene gore" odnosov z javnostmi, ki je nekoliko grafično prilagojen prikazan na sliki 2.

Slika 2: Sindrom "ledene gore" odnosov z javnostmi



Komunikacijski management je torej celovito vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja – torej tudi odnosov z javnostmi – tako, da se oblikuje in vzpostavi enakopraven, stalen, dialoški in interaktivni odnos med organizacijo in njenim okoljem, njenimi javnostmi. Zato pomeni "strateški komunikacijski management" načrtovanje in uresničevanje komunikacijske politike organizacije, to je komunikacijskih ciljev in komunikacijskih strategij kot podporo doseganju organizacijskih ciljev oziroma uresničevanju organizacijskega poslanstva.

Strateški management

Organizacije uporabljajo strateški management, da z njim povezujejo svoje namere s svojimi okolji. Strateško vodenje in upravljanje uporabljajo zato, da identificirajo priložnosti in nevarnosti v okolju, da razvijajo strategije, s katerimi je moč izkoriščati priložnosti in čimbolj zmanjšati nevarnosti, in da razvijajo, izvajajo in vrednotijo strategije. Brez strateškega managementa imajo organizacije kaj malo izbire, razen da 'živijo iz dneva v dan in se odzivajo na sprotno dogajanje' (Buchholz, Evans in Wagley 1989, 38-39). Če hoče torej organizacija uspešno preživeti, morajo njeni krmarji vse organizacijske dejavnosti strateško voditi in upravljati. Le-to pomeni nenehno opazovanje priložnosti in nevarnosti iz zunanje okolja ter prednosti in slabosti v notranjem okolju in uravnavanje le-tega z uresničevanjem organizacijskega poslanstva. To balansiranje lovljenje ravnotežja med poslanstvom organizacije in okoljem, oziroma tistim, kar bo okolje dovolilo in spodbudilo, da organizacija naredi, pa gre skozi načrtovanje, izvedbo in navsezadnje kontrolo in evaluacijo izvedbe. Slednje nikakor ne predstavlja konca temveč

priložnost za nov "začaran krog". Takšno strateško delovanje managementa oziroma interno/eksterno balansiranje opisujeta Pearce in Robinson (1982, 65) kot "interaktivno analizo priložnosti".

Ključni besedi strateškega managementa sta torej *okolje* (krmarjenje med prednostmi in slabostmi notranjega ter izzivi in nevarnosti zunanjega okolja) in *poslanstvo* organizacije oziroma njegovo uresničevanje. Pa tudi *cilji* in *načini*, *strategije*, kako jih doseči ter *akcijsko, proaktivno delovanje* (strateško analiziranje, ki prinaša spoznanja o sedanjem položaju organizacije; snovanje, ocenjevanje različnih ter izbiranje najbolj ustrezne strategije; izvajanje, kontrola in evalvacija izvedbe izbranih strategij).

Strateški management ali politika organizacije obsega načrtovanje in uresničevanje politike organizacije, to je ciljev in strategij za doseganje ciljev organizacije; upošteva primerno časovno okvirnost politike organizacije, na primer dolgoročno, srednjeročno in sprotno; se osredotoča na dejavnike, ki so pomembni za uspešnost (t.j. za stopnjo doseganja ciljev) ter za učinkovitost (t.j. razmerje med izloški in vložki) organizacije – na 'ključne dejavnike uspešnosti'; upošteva tako statične kot dinamične vidike politike organizacije (Tavčar 1993b, 3).

Strateško načrtovanje

Številni avtorji enačijo vsebino strateškega managementa z vsebino strateškega načrtovanja, ki je vendarle samo njegov del. Tukaj se bomo zadržali samo pri osnovni pojasnitvi. Strateško načrtovanje je kot del strateškega managementa vseobsežno in skladno ter obsega za organizacijo pomembne zadeve; obsega vse dejavnosti in dele organizacije ter okolja, ki vplivajo na organizacijo; obsega tekoče (letno) načrtovanje politike organizacije kot sestavino razvojnega (večletnega) načrtovanja politike organizacije, le-to pa poteka v okviru temeljne (trajne) politike organizacije; je drsno in dovolj pogosto glede na dinamično delovanje organizacije in na spreminjanje (vplive) okolja (Tavčar 1994, 2).

Strateško načrtovanje ni formalna ali čisto tehnokratska aktivnost, temveč kreativna, dinamična in upravljalška funkcija vsake organizacije. Cilj strateškega načrtovanja je definirati in segmentirati območja delovanja celotne organizacije in njenih posameznih segmentov in na osnovi analiz njihovih prednosti in slabosti ter izzivov in nevarnosti iz zunanjega okolja, definirati organizacijske in funkcionalne strategije. Ključ uspešnega strateškega načrtovanja pa je uspešno mišljenje (Derek in Hammond 1979, 12).

Z obseganjem politik celotne organizacije ter politik posameznih delov organizacije, dejavnosti in posameznih programov se strateški management, s tem pa tudi strateško načrtovanje, pojavlja na naslednjih strateških ravneh organizacije (McKavitt 1992, 44):

- na nivoju organizacije kot celote, kjer se vzpostavijo glavne strategije, ki reflektirajo interese deležnikov organizacije
- na nivoju posameznih programov/poslov in
- na funkcionalno-operativni ravni organizacije.

Prvima dvema nivojema lahko enovito rečemo tudi institucionalni nivo, saj gre za vzpostavljanje organizacijskih (korporativnih) strategij in strategij poglavitnih organizacijskih programov-dejavnosti, ki naj odgovorijo na vprašanje, kako naj se organizacija vklopi v okolje, da bi čim bolj uspešno uresničevala svoje poslanstvo. Pri funkcionalno-operativni ravni pa gre dejansko za opredelitev posameznih funkcionalnih strategij in za operativno implementacijo korporativnih strategij.

Metodološki pristopi k snovanju strategij

V literaturi je zaslediti več modelov⁴ strateškega managementa – od najbolj osnovnega do zelo kompleksnih in za praktično uporabo prezahtevnih. Po drugi strani pa ni enega samega, najboljšega načina za upravljanje strategije organizacije. "Odziven, prožen način utegne ustrezati majhni firmi, ki deluje v hitro spreminjajočem se okolju (na primer trgovina na drobno z modnimi oblačili), medtem ko mora Britanska letališka uprava gledati daleč naprej in potrebuje dolgoročne načrte" (Bowman 1994, 12-14).

Veliko je organizacij, ki načrtujejo, toda, kot ugotavljata Derek in Hammond (1979, 9-10), malo je organizacij, ki obvladujejo strateško načrtovanje. Ne glede na različne modele je narava strateškega načrtovanja takšna, da obsega štiri zaporedne in med seboj povezane odločitve:

1. *definiranje poslanstva* celotne organizacije (kaj smo, kdo smo, zakaj smo) in njenih posameznih segmentov, kar štejeta za kreativni in dinamični (nikakor pa ne statični, enkrat za vselej dan) proces odločanja;
2. *opredelitev vizije* (ali vloge) tako celotne organizacije kot posameznih njenih programov (kje smo, zakaj smo tam, kam gremo), upoštevajoč pri tem priložnosti in nevarnosti iz zunanjega okolja ter sposobnosti in slabosti (kot tudi potencialne konfliktna cilje) organizacije oz. njenih posameznih programov;
3. *oblikovanje funkcionalnih strategij* za vse ključne funkcije organizacije;
4. *alociranje* sicer omejenih *resursov* za uresničitev zastavljenih ciljev, in sicer tako materialnih kot tudi nematerialnih ter *kontrola in evalvacija izvedbe*.

To je osnovni model strateškega managementa, ki izhaja iz organizacije kot združbe ljudi, ki deluje za doseganje svojih ciljev. Cilji in strategije za doseganje teh ciljev pa sestavljajo politiko neke organizacije (t.j. strateški management organizacije) (Tavčar 1993a, 6). Iz tega osnovnega modela razvije Tavčar model snovanja strategij (1993a, 3), ki obsega dejavnosti, ki zadevajo odločanje o strategijah in načrtovanje za udejanjanje teh strategij. Te dejavnosti so:

⁴ O tem, kaj je model in čemu služi, pravi Tavčar tole: "ker kompleksnost, spremenljivost in tveganost vseobsežnega odločanja o organizacijah v celoti presega zmožnosti odločevalcev, omejimo reševanje problemov in odločanje le na maloštevilne, izbrane značilnosti organizacije, na model... Model olajšuje in izboljšuje reševanje problemov in odločanje; nekritična uporaba vodi do zmotnih, nekoristnih in nevarnih odločitev. Model predvsem ni stvarnost, temveč le zelo poenostavljena podoba stvarnosti, akrofiti stvarnost po elegantnih teoretičnih modelih je usodna zmota – ki pa se vedno znova ponavlja... Managerji morajo poznati dovolj modelov, da zmorejo učinkovito delovati; managerji morajo te modele tudi razumeti, vedeti, s kakšnim poenostavljanjem stvarnosti so nastali ter kaj omogočajo." V: Tavčar M. I. (1993a, 1) (loč.pag.), poglavje "Modeli za strateški management".

- strateško analiziranje, ki prinaša spoznanja o sedanjem položaju organizacije,
- snovanje in ocenjevanje alternativnih strategij ter končno izbiranje in določanje strategij ter
- izvajanje in evaluacija izbranih strategij.

Podobno Tavčarjevemu modelu sta Hunger in Wheelen (1993) razvila štirostopenjski model strateškega managementa, ki vključuje:

- opazovanje okolja, tako notranjega kot zunanjega,
- oblikovanje strategij (vzročno-posledična opredelitev poslanstva, ciljev, strategij in politik),
- izvedba strategij, ki vključuje opredelitev programa, budžeta zanj ter procedur, načinov za izvedbo in izvedbo samo ter
- evaluacija in kontrola izvedbe.⁵

Kot vidimo, so to - pri obeh modelih - pravzaprav dejavnosti, ki zadevajo odločanje o strategijah in načrtovanje za udejanjanje teh strategij. Zato lahko rečemo, da je strateški management pravzaprav snovanje, vodenje in upravljanje organizacijskih strategij, ki nikakor ni enkratno, temveč permanenten proces. Izhajajoč iz teh osnovnih dejavnosti strateškega managementa, podaja Tavčar v razvitem modelu naslednje faze strateškega načrtovanja:

- opredelitev interesov in vizije organizacije (opredelitev udeležencev in njihovih interesov),
- opredelitev ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije,
- opredelitev smotrov in meril uspešnosti,
- opredelitev programov (njihovih nosilcev, značilnosti in koristi posameznih programov ter njihovega obsega po letih) in iz njih izhajajočega poslanstva organizacije,
- opredelitev razčlenjenosti, urejenosti organizacije (formalno in dejansko stanje z opisom upravljanja),
- določitev srednjeročnih ciljev posameznih programov ter meril uspešnosti in obsega izvedbe po letih)
- določitev strategije do uporabnikov, odjemalcev (na osnovi temeljnih potreb in zahtev) posameznega programa,
- določitev strategije do konkurentov (na osnovi prednosti in slabosti v odnosu na njih),
- opredelitev srednjeročnih ciljev organizacije in meril uspešnosti,
- opredelitev srednjeročne razporeditve resursov za posamezni program,
- izdelava konkretnega načrta dejavnosti za posamezni program (tudi vzročnih dejavnosti "skupnih služb").⁶

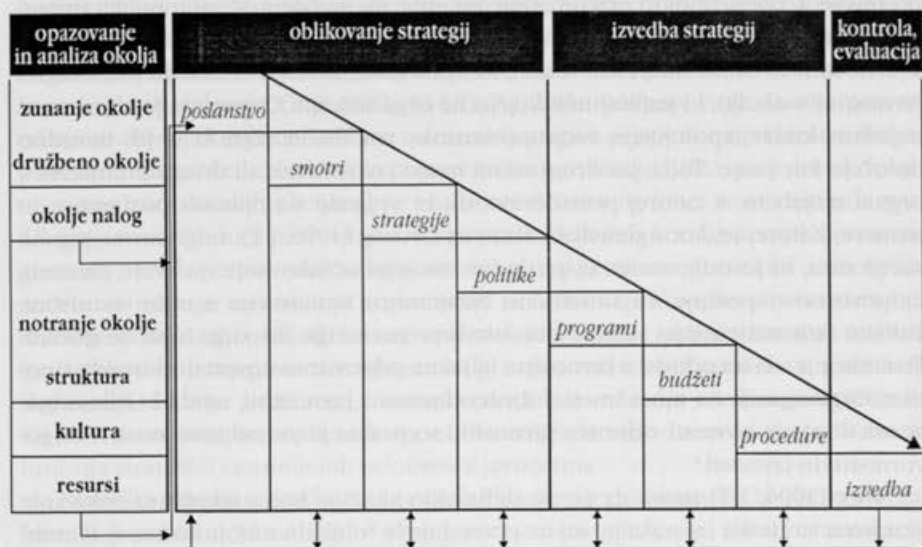
Tako kot pri Tavčarjevemu modelu strateškega načrtovanja, ki je v posameznih fazah sicer obsežnejši, tudi pri Hunger-Wheelenovem razvitem modelu strateškega managementa potekajo posamezne faze strateškega načrtovanja postopoma, kar je razvidno iz slike 3.⁷

⁵ Model je podrobno predstavljen v: Hunger D. J., Wheelen T.L. (1993): *Strategic Management* (fourth edition) Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

⁶ Navedeno po Tavčar M. I. (1992): *Strateško načrtovanje* : Predloge. V.: Tavčar M. I. (1993a)

⁷ Razpredelnica je povzeta po že omenjenem Hunger-Wheelenovem delu.

Slika 3: Razviti model strateškega managementa po Hunger-Wheelenu



603

Razviti modeli strateškega managementa so uporabni v vsaki organizaciji, če podjetniške smotre, vizijo in poslanstvo zamenjajo nepodjetniški, saj je vse elemente, ki vplivajo na določanje vizije, smotrov in meril učinkovitosti in zadevajo podjetje (torej profitni sektor), mogoče smiselno uporabiti tudi za druge (nepredobitne) organizacije (Tavčar 1993a, 8,10).

Komunikacijski management in odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so del organizacijskega komuniciranja, ki ga je treba voditi in upravljati. Komunikacijski management pa je strateško, načrtovano, sistematično in proaktivno snovanje, izvajanje in merjenje učinkov organizacijskih komunikacijskih programov do posameznih strateško opredeljenih ciljnih javnosti.

Grunig (1992, 27) na normativni ravni opredeljuje odnose z javnostmi "kot teorijo komunikacijskega managementa", na pragmatični ravni pa kot *upravljanje in vodenje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi* (Grunig in Hunt 1984, 6) - v prid javnemu interesu in razvoju medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi okolji, njenimi javnostmi. Ta široka, vendar jedrnata definicija odnosov z javnostmi pove pravzaprav vse: malo je uspešnih organizacij, ki imajo tako privilegiran položaj v okolju, tako edinstven izdelek ali so tako zaverovane vase, da si lahko privoščijo negiranje odnosov z javnostmi - komuniciranja z različnimi interesnimi skupinami v njenem notranjem in zunanjem okolju.

Vloga odnosov z javnostmi v strateškem managementu

Kot v vseh dejavnosti, tudi v odnosih z javnostmi dosežemo odličnost le, če so premišljeni, načrtovani in organizirani, nikakor pa ne prepuščeni intuiciji, trenutnim prebliskom in naravnim talentom (Serajnik Sraka 1994, 8). Učinkoviti odnosi z javnostmi so nujno strateško vodeni in upravljani: usmerjeni morajo biti k tistim javnostim v okolju, ki najbolj učinkujejo na organizacijo. Organizacije so namreč uspešne, kadar izpolnjujejo svoje poslanstvo, smotre in cilje, ki si jih navadno določajo kar same. Toda, po drugi strani imajo javnosti tak ali drugačen interes v organizacijah in si zato prizadevajo, da bi vplivale na njihovo poslanstvo in namere. Zatorej je, kot ugotavljata Hunt in Grunig (1995, 11), odgovorna organizacija tista, ki je odgovorna za posledice svojega učinkovanja na svoje javnosti. Odgovornost spoštuje, če simetrično (vzajemno) komunicira s temi javnostmi. Takšno komuniciranje učinkovito ustvarja razmerja, ki organizaciji godijo. Posledica je, da so odnosi z javnostmi in javna odgovornost postali skorajda sinonim. Organizacija ne more imeti dobrih odnosov z javnostmi, ne da bi bila odgovorna do svoje javnosti: odnosi z javnostmi so praksa javne odgovornosti – odgovornosti do javnosti.*

Vreg (1994, 5,7) pravi, da že po definiciji vključuje komunikativno delovanje sestavine strateške interakcije, saj ne posreduje le "objektivnih" informacij, temveč tudi elemente prepričevanja. Svetovalci za odnose z javnostmi skušajo vplivati na različne javnosti, da sprejmejo predlagana mnenja, pojasnila, vedenjske vzorce. Komunikacijsko akcijo sploh človek začne zaradi določenih interesov in ciljev, v komunikacijski interakciji pa vidi možnost uresničevanja svojih potreb in interesov. Po Jeffkinsu (1993, 116), sestavljajo odnose z javnostmi vse oblike načrtovanih komunikacij, notranjih in zunanjih, med organizacijo in njenimi javnostmi, čigar smoter je doseči specifične cilje, ki vodijo k medsebojnemu razumevanju. Posebnost odnosov z javnostmi je prav v dolgoročno načrtovanem, sistematičnem in permanentnem komuniciranju, pri čemer ni toliko pomembna kvantiteta, temveč predvsem kvaliteta samega komuniciranja.

Pri strateškem managementu organizacije, torej področju, kamor uvrščamo tudi odnose z javnostmi, gre med drugim za sprejemanje strateških odločitev, ki so praviloma kompleksne, saj morajo pri njihovem nastanku pogosto sodelovati zelo različne profesionalne, poslovne in druge interesne skupine. Povezovanje več raznolikih skupin v celoto pomeni oblikovati koalicije-zaveznitva, to je skupine, ki imajo iste funkcionalne in statusne interese (Rus 1992, 43-47). Seveda se koalicije praviloma ne oblikujejo iz posameznikov, temveč iz skupin, iz segmentiranih ciljnih javnosti, kar je še posebej pomembno za odnose z javnostmi, saj operirajo z javnostmi in ne s posamezniki.

* O odnosih z javnostmi in javni odgovornosti glej več v istoimenskem poglavju Grunig-Huntove knjige *Managing Public Relations* (1984, 47-63), o konceptih družbene odgovornosti organizacij pa v: Verčič, D., J. E. Grunig (1994): *The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management*. Studija je končno prevedena tudi v slovenščino in je objavljena v tej posebni številki *Teorije in prakse*.

Organizacija je v sociološkem smislu sociokulturni sistem. Kot navaja Veljko Rus (1992, 58), sociologi najbolj pogosto opredeljujejo organizacijo kot v cilj usmerjeno skupino ljudi, ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese. Stinchcomb (1968) pa definicira organizacijo kot korelacijo med sistemom moči in sistemom komunikacije. Organizacija funkcionira tedaj in samo tedaj, ko znamo povezati sistem moči s sistemom komunikacije (Rus 1992, 58-59). Za funkcioniranje organizacije potemtakem ni dovolj določena količina informacij, ampak je potrebna predvsem dobra povezava med sistemom moči in sistemom komunikacije. Tukaj pa je, med drugimi organizacijskimi funkcijami, ki naj povežejo sistem moči s sistemom komunikacije, strateška tudi prav odnosov z javnostmi kot dela komunikacijskega managementa in ekspertne svetovalske storitve managementu. Temeljno sociološko načelo uspešnega upravljanja organizacije ni samo vzpostavljanje in vzdrževanje ravnovesja med cilji podjetja in interesi kolektiva, temveč tudi družbenimi interesi (oz. interesi notranjega in zunanjega okolja organizacije). Vplivanje na organizacijska okolja, iskanje skladnosti, medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi ter vplivanje na oblikovanje javnega mnenja pa je bistvena funkcija strateško razumljenih odnosov z javnostmi.

Strateški odnosi z javnostmi so nujno vključeni v dominantno koalicijo v organizaciji, saj oblikujejo stališča in strategije celotne organizacije, zlasti komunikacijske; dominantna koalicija pa vpliva na odnose z javnostmi že, ko identificira strateške javnosti v okolju, ki naj bi bile ciljne javnosti delovanja odnosov z javnostmi. Že prej navedena Stinchcombejeva definicija organizacije kot korelacije med sistemom moči in sistemom komunikacije nam postane še bolj jasna, če jo povežemo s pojmovanjem organizacije v sodobni managerski teoriji kot obsegajočih povezanih koalicij, kjer so odločitve in sprejeti cilji v veliki meri določeni z relativno močjo in vplivom. Ker je v vsaki organizaciji veliko virov moči, je pri večini nasvet odnosov z javnostmi zelo dragocen. Seznam virov moči v tipični organizaciji, kot ga navaja Black (1993, 19-20), dodatno poudarja to stališče:

- *formalna avtoriteta,*
- *nadzor nad redkimi dobrinami,*
- *organizacijska struktura in procedure,*
- *nadzor nad procesi odločanja,*
- *nadzor nad informacijami,*
- *management sprememb,*
- *nadzor nad tehnologijo,*
- *zveze in neformalne mreže, nasprotujoča moč, ipd.*

Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi

Strateško načrtovanje je primarna značilnost odličnih odnosov z javnostmi (Grunig 1992, 11). Le-ti namreč pomenijo načrtno, dolgoročno in sistematično komuniciranje ter iskanje medsebojnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi. Odnosi z javnostmi niso torej "gasilska", občasna in predvsem obrt-

niško-izvajalska dejavnost, temveč nujna sestavina strateškega managementa. Po drugi strani pa odnosi z javnostmi pomagajo strateškemu managementu organizacije s tem, ko ustvarijo razmerja z javnostmi, na katere učinkujejo ali katere učinkujejo nanje – z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko od tega poslanstva odvrnejo. S strateškim načrtovanjem odnosov z javnostmi organizacije identificirajo javnosti, ki bodo najbolj verjetno omejevale ali krepile njihovo zmogljivost, da zasledujejo svoje poslanstvo in da snujejo komunikacijske programe – strategije, ki pomagajo organizaciji upravljati njeno soodvisnost s temi strateškimi javnostmi (Hunt in Grunig 1995, 12). Mintzberg⁹ sugerira pet možnih interpretacij strategij - takoimenovanih "5 P-jev":

- *strategija kot načrt ("plan") - zavestno načrtovane akcije;*
- *strategija kot trik ("ploy") - taktika oz. manever, s katerim preliščimo nasprotnika;*
- *strategija kot vzorec ("pattern") - določen tok akcij, ki je usmerjen k cilju - tu lahko identificiramo pojavno (nehoteno) in namerno obliko strategije;*
- *strategija kot pozicija - oziroma kot sredstvo umeščanja organizacije v njeno okolje - strategija je vmesna sila med organizacijo in njenimi okolji;*
- *strategija kot perspektiva - kjer je strategija sredstvo upogleda v notranjost organizacije; pot, na kateri management zaznava svoj svet in konkurenčno okolje - zanesljiv recept za uspeh.*

V praksi je teh 5 P-jev integriranih v krovno strateško politiko. Vloga odnosov z javnostmi je zaznavati te različne vidike na način, ki bo zadovoljivo povezal zunanje dejavnike z notranjimi, organizacijskimi politikami. Praktiki neprofesionalnih komunikacijskih modelov odnosov z javnostmi (tiskovni agent in javni informator) razumejo strategijo kot niz aktivnosti, ki so namenjene oblikovanju naklonjenosti organizaciji in "izdelovanju" publicitete; v tem smislu je strategija zanje serija trikov ("ploy"). Nobena resna stroka pa tega ne more podpreti, vsaj z etičnega vidika ne. Če naj bi odnosi z javnostmi prispevali k nastanku in izpolnitvi organizacijskega poslanstva in ciljev s komunikacijsko podporo morajo bolj upoštevati strategijo kot pozicijo ali strategijo kot perspektivo. Potrebno je najti soglasje med notranjo vizijo in vrednotami managementa ter zunanjim položajem (okoljem, javnostmi) organizacije. Vse pa mora odražati prevladujoče in možne bodoče pritiske okolja. Strateška funkcija odnosov z javnostmi je usklajevati odnose med organizacijo in okoljem, ali bolj natančno, njene odnose s ključnimi zunanjimi in notranjimi strateškimi konstituenti. Drugače povedano, odnosi z javnostmi imajo strateško vlogo premoščanja prepada med notranjo vizijo organizacije in njenim zunanjim položajem. Vloga strateških odnosov z javnostmi je nadalje v opredeljevanju, vodenju in upravljanju odnosov s strateškimi deležniki ter povezovanje teh dveh strategij (perspektive in pozicije) v razvite strateške in taktične načrte (Black 1993, 19-20). Managerski stil, ki najboljše opisuje strateške odnose z javnostmi imenuje Black "management s privolitvijo". Organizacije morajo biti pozorne na trende, zavedati se morajo njihovih možnih posledic za prihodnost organizacije. Včasih to imenujemo opazovanje, analiziranje, skeniranje okolja, toda boljši termin

⁹ Navedeno po Black, S. (1993:18-19).

je "management izhoda" ali "management problema" ("issue management"), saj nakazuje, da organizacija ne samo opazuje spremembe, ampak tudi načrtuje, da jih bo upoštevala pri kontinuirani izdelavi in implementaciji organizacijske strategije. Pri tem je "problem" pravzaprav pritisk, notranji ali zunanji, ki bi imel, če bi se nadaljeval, pomemben učinek na delovanje organizacije ali na njen interes.

Dinamično organizacijsko okolje

Tako pri samem snovanju kot tudi pri izvedbi terja strateški management permanentno in številno odločanje in nikakor ni enkrat, enkrat za vselej podan logični rezultat ekonomske ali tehnične racionalnosti; je prav tako rezultat povezovala narave (in možnosti) same organizacije (njene velikosti, vrednostnega sistema, stopnje specializacije in profesionalizacije) in vplivov zunanjega okolja (Grenley 1989, 12). Ob tem nenehnem procesu odločanja, kako povezati prednosti in slabosti organizacije z izzivi in nevarnostmi iz njenega okolja, načrtovanja, spodbujanja, usmerjanja, izvedbe ter evaluacije in kontrole, pa morajo biti jasni in predvsem realni tako cilji, kot tudi kriteriji, s katerimi merimo uspešnost.

Strateški management obsega torej tako statične kot tudi dinamične vidike – usmeritve organizacije. Med statične vidike strateškega managementa navaja Tavčar (1993a, 1-21) določanje ciljev in meril uspešnosti, določanje strategij za doseg te ciljev, določanje strategij do okolja organizacije, opredelitev programov in poslanstva ter kultur okolij organizacije. Toda, statično obravnavanje, značilno za organizacijske teorije izpred desetletij, zanemara čas kot dimenzijo v upravljanju in poslovanju. To je sprejemljivo v okoljih, ki se počasi spreminjajo; v hitro spreminjajočih se okoljih je tak pristop nesprejemljiv in nevaren (Tavčar, 1993a, 9). Spremenljivost tako zunanjega kot tudi notranjega okolja organizacije (management sprememb) pa upoštevajo dinamični vidiki strateškega managementa, kot tudi spremenljivost obsega in vsebin delovanja. Zato vse navedeno med statične vidike managementa enostavno ne more biti enkrat za vselej določeno in opredeljeno. Sproti je treba preverjati, dopolnjevati in usklajevati delovanje, saj je za okolja in organizacije značilno ne samo reaktivno, temveč tudi aktivno in proaktivno delovanje.

Tako notranje organizacijsko okolje kot tudi zunanje pa sta ne samo dinamični temveč tudi strukturirani. Za pojasnitev, lahko notranje organizacijsko okolje generalno strukturiramo na več javnosti: na lastnike, vrhni management, srednji management, zaposlene uslužbenke, sindikate in druge koalicije. Ravno tako se tudi v zunanjem okolju vsaka organizacija srečuje z različnimi deležniki¹⁰ in strateškimi

¹⁰ Deležnik (angl. stakeholders) so tisti posamezniki ali skupine, ki so povezani z organizacijo (ker imajo do nje interes), ker tako oni kot organizacija posledično učinkujejo drug na druge. Potemtakem je deležnik posameznik ali skupina, ki lahko učinkuje na organizacijo ali pa slednja s svojimi dejanji, odločitvami, politiko, prakso ali namerami učinkuje nanj. Mnogi iz kategorije deležnikov so pasivni (npr. uslužbenec), pasivnim deležnikom pa je mogoče reči tudi latentne javnosti; deležnike, ki so ali postajajo bolj zavedni in dejavni, pa je mogoče opredeliti kot zavedne in dejavne javnosti. Glej več v: Hunt T., Grunig J. E. (1995, 15): *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.

ciljnimi javnostmi:¹¹ z dobavitelji in odjemalci, s konkurenco in partnerji, s finančnimi in drugimi poslovnimi institucijami, z lokalno skupnostjo, političnimi strankami in drugimi vplivnimi javnostmi. Le-te se v stvarnosti prepletajo, vplivajo druga na drugo. Z vplivanjem na zunanje okolje organizacija gradi in razvija tudi svoj ugled, vpliva na lastno celostno podobo.¹² Toda na ugled ali podobo organizacije, poleg zunanjega okolja, vpliva tudi razgibano notranje okolje ter organizacijska klima ali organizacijska kultura. Organizacija ni torej nikoli sama, izločena iz konteksta, neodvisna in samozadostna. Javnosti vplivajo druga na drugo, bodisi vodeno ali nevodeno, da bi dosegle določen smoter in cilje, ter da bi uresničile svoje interese in poslanstvo. Pri tem ni nujno, da so cilji in interesi posameznih javnosti v sozvočju s strukturami socialnega sistema in formalnimi procesi, strukturami, strategijami, politikami v organizaciji. Disonance lahko povzročajo sicer razvoj in rast, toda tudi izgubo učinkovitosti, stagnacijo in propad organizacije.

Razvojni model odzivnega strateškega komunikacijskega načrtovanja

Če povzamemo okoljsko-organizacijsko literaturo prihajamo do nekaj zaključkov (Ring 1989, 78):

- *zunanje okolje je kritična determinanta učinkovitosti organizacij,*
- *polni pomen vloge okolja v določanju odnosa organizacija-okolje in obratno je verjetno zakrit s stalnim fokusiranjem na opazovanje okolja nalog (notranjega organizacijskega okolja torej),*
- *s prepoznavanjem obstoja odnosa organizacija-okolje, ga velika večina raziskovanj vendarle ignorira kot tudi njegov vpliv na izbor strategij.*

Ob upoštevanju navedenih zaključkov predlagam v nadaljevanju razvojni model odzivnega strateškega komunikacijskega načrtovanja. Model povzema že predstavljene faze strateškega managementa oz. strateškega načrtovanja, predpostavlja vključenost odnosov z javnostmi v strateški vrhni management in pogojuje sprotno izvajanje posameznih faz, toda na le dveh ravneh:

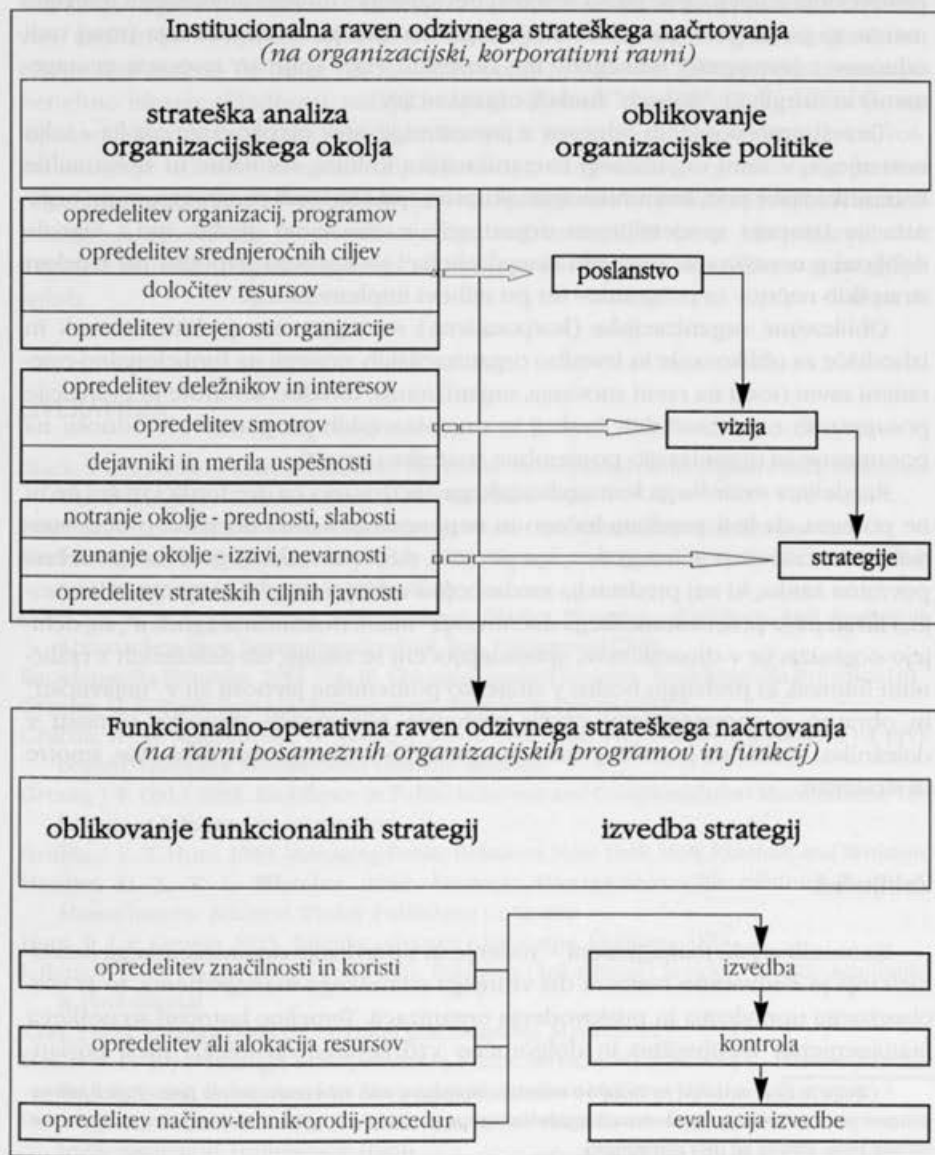
¹¹ Med deležniki in (strateškimi) javnostmi je razlika, ki pomaga bolje razumeti strateško načrtovanje odnosov z javnostmi; za uspešno organizacijsko komuniciranje je pomembna segmentacija deležnikov na pasivne in aktivne javnosti: aktivne javnosti zadevajo organizacijo bolj kot pasivne, z njimi je tudi lažje komunicirati, saj same od sebe iščejo informacije. Prav zato, ker iščejo informacije pri mnogih virih in ne samo pri zadevni organizaciji, si prepričanja raje ustvarjajo same, torej se raje same odločajo; zato je jih je treba identificirati, razviti posebne programe, s katerimi bi jih pritegnili k procesom odločanja v organizaciji (npr. prek delavskih odborov, zastopnika lokalne skupnosti, javnih obravnav pred sprejetjem odločitve, pomembne ne le za organizacijo, marveč tudi za njih). Če se aktivne javnosti vključijo že na začetku, potem se je mogoče lotiti reševanja njihovih problemov še preden pride do konflikta in še preden sklenejo, da nimajo drugega izhoda, kot da s pritiskom pripravijo organizacijo do spremembe. Če se namreč organizacija ne zmenja za aktivne javnosti, le-te s svojimi aktivnostmi (bojkoti, protesti, medijska kampanja, tožbe), iz nerešenih "problemov", ki jih imajo z organizacijo, naredijo konfliktna ali "pereča vprašanja". Pri tem je zlasti pomembno, da javnost zazna problem, kadar ji česar manjka, kar si želi (npr. čistega zraka, urejene skupnosti, varnih cest). Več o tem v: Hunt, T., Grunig J. E. (1995, 16-22)

¹² Kot pravijo avtorji prve slovenske knjižice o odnosih z javnostmi, je ugled ("imidž") "mentalna percepcija identitete organizacije v očeh javnosti". Glej: Gruban, Maksimovič, Verčič in Zavrl (1990, 23): ABC PR: Odnosi z javnostmi na prvi pogled. Ljubljana: Mednarodno tiskovno središče.

- na institucionalni ravni organizacij, to je na ravni izvedbe posameznih organizacijskih funkcij in programov ter
- na funkcionalno-operativni ravni, ki dejansko predstavlja implementacijo organizacijskih (korporativnih) strategij na posameznih funkcijah organizacije.

S tem je model bolj operativen, odzivnejši, saj je strategije lažje in hitreje snovati, aplicirati in predvsem sproti evaluirati ter eventualno korigirati, dopolnjevati.

Slika 4: Razviti model odzivnega strateškega komunikacijskega načrtovanja



Institucionalna raven strateškega načrtovanja pomeni analizo organizacijskega okolja (ki vključuje zavedanje o poslanstvu organizacije, njenih priložnostih in nevarnostih, prednostih in slabostih, iz česar izhajajo tudi organizacijski problemi do posameznih za organizacijo strateško pomembnih javnosti) ter oblikovanje strategij tako na organizacijski, korporativni ravni, kot tudi na nivoju posameznih organizacijskih programov. Na tej ravni mora strateški management odgovoriti na vprašanje, kako naj se organizacija vklopi v okolje, da bi čim bolj uspešno uresničevala svoje poslanstvo. To pomeni, da mora že na tej ravni vključiti tudi tiste dele organizacije, ki ne spadajo direktno pod organizacijske programe (npr. proizvodnja zdravil), pač pa so sestavni del samega vrhnjega strateškega managementa: to pa so prav gotovo funkcije organizacijskega komuniciranja (torej tudi odnosov z javnostmi), managementa človeških virov (human resource management) in drugih t.i. "štabnih" funkcij organizacije.

Temelj profesionalnih odnosov z javnostmi je prav raziskovanje okolja - tako notranjega, v sami organizaciji (organizacijska kultura, formalne in neformalne komunikacijske poti, komunikacijske skupine, ipd.) kot tudi zunanega, izven organizacije (stopnja sprejemljivosti organizacije v zunanjem okolju, ipd.). Signali, dobljeni z nenehnimi "posnetki stanja" okolja¹³ so koristno napotilo pri izdelavi strateških načrtov in programov ter pri njihovi implementaciji.

Oblikovane organizacijske (korporativne) strategije morajo biti nastavek in izhodišče za oblikovanje in izvedbo organizacijskih strategij na funkcionalno-operativni ravni (torej na ravni snovanja, organiziranja, izvedbe, kontrole in evaluacije posameznih organizacijskih funkcij in organizacijskih programov) v odnosu na posamezne za organizacijo pomembne strateške javnosti.

Razdelitev strateškega komunikacijskega načrtovanja na dve funkcionalni ravni ne pomeni, da le-ti potekata ločeno in nepovezano. Ravno obratno: proces strateškega načrtovanja je integralen, kar pomeni, da je pri vsaki njegovi fazi potrebna povratna zanka, ki naj predstavlja medsebojno usklajevanje, usmerjanje in kontrolo. Hkrati pa je proces strateškega načrtovanja "nikoli dokončana zgodba", saj delujejo organizacije v dinamičnem, spreminjajočem se okolju, ob deležnikih z različnimi interesi, ki prehajajo bodisi v strateško pomembne javnosti ali v "nejavnosti" in obratno: s spremembami okolja prehajajo posamezne strateške javnosti v deležnike. Vsakič pa je treba ponovno opredeliti tudi organizacijske cilje, smotre in strategije.

Zaključek

Komunikacijski management - vodenje in upravljanje organizacijskega komuniciranja je nedvomno sestavni del vrhnjega strateškega managementa, to je vseobsežnega upravljanja in poslovanja organizacij. Temeljne lastnosti strateškega managementa vseobsežno in dolgoročno vzdrževanje ravnotežja med poslan-

¹³ Okolje je živa materija in rezultati enkratne raziskave niso relevantni za vse čase. Tudi s permanentni in strateškimi posigi komunikacijske narave je možno ne le vplivati na okolje ter vnašati spremembe vanj, temveč ga tudi spreminjati.

stvom organizacije in okoljem – notranjim in zunanjim – oziroma tistim, kar bo okolje dovolilo in spodbudilo, da organizacija naredi sovpadajo z bistvom odnosov z javnostmi: vzdrževanje medsebojnega razumevanja in medsebojne sprejemljivosti med organizacijo in njenimi okolji, da bi organizacija lahko uresničevala svoje poslanstvo s čim nižjimi stroški. Vodenje in upravljanje strateškega vzdrževanja ravnotežja med organizacijo in njenimi okolji – javnostmi pa gre skozi načrtovanje, izvedbo in navsezadnje kontrolo in evaluacijo izvedbe, to je strateško načrtovanje.

Organizacije delujejo v dinamičnih, spremenljivih in strukturiranih okoljih, od katerih je organizacija na tak ali drugačen način odvisna. Okolja je treba raziskovati, analizirati in upoštevati tako pri snovanju kot tudi pri izvajanju organizacijskega poslanstva. To pa je naloga strateškega komunikacijskega managementa: nenehno iskanje skladnosti, sožitja in sprejemljivosti organizacije v okolju ter na tej osnovi snovanje in izvajanje organizacijskih komunikacijskih strategij ter sprotno merjenje učinkov in vgrajevanje korekcij v dolgoročne organizacijske komunikacijske strategije. Prav za slednje je v tem prispevku bil prikazan razvojni model odzivnega strateškega komunikacijskega načrtovanja, ki mora biti sestavni del institucionalnega, organizacijskega strateškega načrtovanja in politike organizacije sploh.

LITERATURA

- Black, S. (ed.). 1980. *Public Relations in the 1980s: Proceedings of the Eighth Public Relations World Congress*. Elmsford, Pergamon Press, New York
- Bowman, C. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Buchholz, R. A., W. D. Evans, R. A. Wagley. 1989. *Management Response to Public Issues* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Derek, A. F., J. S. Hammond. 1979. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs
- Enciclopaedia Britannica. 1957. Vol. 18, Chicago/London/Toronto: Enciclopaedia Britannica Ltd
- Grenley, G. E. 1989. *Strategic Management*. New York: Prentice-Hall
- Gruban, B., M. Maksimovič, D. Verčič, F. Zavrl. 1990. *ABC PR: Odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Mednarodno tiskovno središče
- Grunig, J. E. (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., T. Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Hunger, D. J., T. L. Wheelen. 1993. *Strategic Management* (4th edition) Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Hunt, T., J. E. Grunig. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS
- Jefkins, F. 1993. *Planned Press and Public Relations* (3rd edition). London: Blackie Academic & Professional
- Kralj, J. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: EPF
- McKavitt, D. 1992. *Strategic Management in Public Services*. V: Willcocks L., Harrow J. (ed.): *Rediscovering Public Services Management*. London: McGraw-Hill Book Company
- Pearce, J. A., R. B. Robinson, Jr. 1982. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood: Irwin

- Ring, P.S. 1989. The Environment and Strategic Management. V.: Rabin J., Miller G. J., Hildreth W.B.: Handbook of Strategic Management. New York: Marcel Dekker
- Rus, V. 1992. Sociološki vidiki vodenja in upravljanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, gradivo za podiplomski študij managementa.
- Serajnik Sraka, N. 1994. PR - Privlačna različnost : Zasnova sodobnih odnosov z javnostmi. Kreativni marketing 1, 1.
- Stinchcombe, Arthur. 1968. Constructing Social Theories
- Tavčar M.I. 1988. Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije - in delo poslovnih delavcev. Organizacija in kadri 21, 3-4
- Tavčar, M. I. 1993a. Strateški management: Gradiva za aktivno delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, podiplomski študij. Poglavlje: "Strateški management in managerji" (loč. pag.).
- Tavčar, M. I. 1993b. Strateško načrtovanje (skripta). Seminar za cestna podjetja Slovenije. Ljubljana: Slovenski inštitut za management
- Tavčar, M. I. 1994. Strateški management za javne organizacije in zavode (gradivo). Poslovna katedra za slovenska gospodarska podjetja 1994. Ljubljana: Slovenski inštitut za management in Gospodarski vestnik
- Verčič, D., J. E. Grunig 1994. The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management. The Second International Public Relations Symposium. Bled.
- Vreg F. 1994. Predgovor. V.: Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl. Raziskovalno poročilo: Odnosi z javnostmi v Sloveniji. Pristop, posebna številka.

VIZIJA ORGANIZACIJ: POSLOVNI EVANGELIJI, NAVIGACIJSKI SIMBOLI ALI STRATEŠKO IZHODIŠČE

Povzetek. *Konceptualizacija vizij organizacij je popularno orodje v sodobni managerski praksi, ki sicer še nima tehtnejše teoretične utemeljitve. Oblikovanje vizij je poizkus artikulirati želeno prihodnost organizacij z namenom diferenciacije organizacije v okolju in motiviranja zaposlenih v njej za prispevek skupnim ciljem organizacije. Snovanje vizij organizacij v praksi pogosto ne preseže navadnega oblikovanja "oglaševalsko" naravnanih sporočil ali pa opredeljene vizije nimajo ustreznih povezav s cilji, strategijo in vrednotami organizacij. Oblikovanje vizij ni cilj sam po sebi, ampak gre za proces nenehne adaptacije organizacij na izzive iz okolja, ki svoj odmev najdejo v dokumentih o viziji. Na ta način zaposlenim omogočajo razumevanje tega kar organizacija je in za kar si prizadeva. Vizije pa so pogosto slabo komunicirane, zato je v procesu njihove artikulacije in udejanjanja odločilen sistem internega komuniciranja v organizacijah.*

Ključne besede: *vizija, poslanstvo, vrednote, interno komuniciranje, organizacijska kultura, strategija, strateški management, komunikacijski management, odnosi z javnostmi.*

Organizacije so ljudje, ne (le) predali organizacijskih shem. Zato je uspeh sleherne organizacije usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Ta tematika sicer privlači pozornost že desetletja, vendar pa je pravega razumevanja zanjo in uporabnih, zglednih rešitev pravzaprav presenetljivo malo.

Lahko bi tudi dejali, da ima vsaka organizacija več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Vendarle pa obstaja le ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah ne glede na velikost ali predmet poslovanja! Notranja javnost, zaposleni torej. Ta je voditeljem organizacij zaradi svojega položaja najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in pridobivati povratne informacije. Pogosto pa se dogaja, da je med najbolj zapostavljenimi, saj vodstva ne prepoznavajo njenega pravega pomena. Pri tem pozabljajo, da je resnica o neki organizaciji vedno na njenem "dnu": če že sami zaposleni ne zaupajo v svojo lastno

* Brane Gruban, ABC (Acredited Business Communicator), Pristop, Družba za komunikacijski management Ljubljani.

organizacijo, ne verjamejo vodstvu, zakaj bi takšni organizaciji, podjetju, ustanovi, inštituciji verjele zunanje javnosti?

V svetu postaja prav zadovoljstvo zaposlenih v tej, ti. interni javnosti, že postopoma kategorija enakovredna zadovoljstvu potrošnikov (odjemalcev) in zadovoljstvu delničarjev in s tem pomemben element strateškega poslanstva organizacij. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih pa je potrebna organizirana priprava in izvedba posebnega programa, ki v veliki meri temelji na odličnosti v internem komuniciranju.

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Pri tem pa niso dovolj še tako domišljene strategije, če jih zaposleni niso pripravljeni ali sposobni uresničiti. Metode motiviranja in komuniciranja z in med zaposlenimi izpred nekaj let so danes že povsem neuporabne. Zaposleni namreč vse bolj postajajo ne le "dobavitelji" dela, temveč prinašajo tudi novo znanje in kapital. Za delo v podjetju, za izobraževanje, sodelovanje v upravljanju in za vlaganje kapitala pa jih je potrebno motivirati. Obravnava zaposlenih kot premoženja in ne kot stroška, je izhodišče nove paradigme internega organizacijskega komuniciranja, ki presega nekdanje enosmerno obveščanje zaposlenih: prehaja namreč od preprostega informiranja, preko enosmerne in vse bolj tudi dvosmerne komuniciranja, od usposabljanja in izobraževanja do motiviranja ter navsezadnje do participacije zaposlenih pri upravljanju in s tem delitve odgovornosti (*empowerment*). Tako zaposleni najbolje vedo ne le "kaj" jim je storiti, ampak tudi "zakaj" to počnejo.

Tisto, kar danes že ločuje uspešne organizacije od neuspešnih, torej ni le izdelek, storitev in vrhunska tehnologija, ampak dejavnik, iz katerega vse naštetu izvira - motivirani in pripadni zaposleni! Merilo uspešnosti današnjih organizacij je dodana vrednost na zaposlenega in te ni mogoče ustvariti brez vrhunsko motiviranih ljudi. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije. Če organizacije same ne bodo znale primerno "ravnati" z lastnimi ljudmi, bodo ti lahko postali konkurenčna prednost tekmecev! Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so danes potrebna znanja tako kompleksna in spremembe tako hitre, da menedžerji sami tem procesom niso kos in da je nujen prispevek vseh zaposlenih. Organizacijam, ki bo znale izkoristiti spoznanje, da so marsikje prav zaposleni pogosto najbližje "fronti", torej trgu in s tem tisti, ki naredijo odločilni prvi vtis. Prepotrebno znanje za udeležanje vizij je v glavah posameznikov in nad njim nihče, razen njih samih, nima monopola. Aktivirati ga je moč le v ustvarjalnem ozračju, ki pa ne nastane samo od sebe.

Toda danes, za razliko od preteklosti, pri internem organizacijskem komuniciranju ne gre več zgolj za ustvarjanje prijazne klime, ampak vse bolj za vpetje internega komuniciranja v strateško upravljanje organizacij z namenom uresničevanja organizacijskih, poslovnih ciljev. Za takšno poslanstvo internih komunikacij kot organizacijskega podsistema pa gotovo ne zadoščajo več le tehnična, taktična znanja in veščine s področja komuniciranja, temveč so potrebna tudi strateška in upravljalška znanja. In navsezadnje velja opozoriti tudi na iluzijo, da so komunikacije sploh kdaj "zaključene".

Prestični evropski in ameriški nagradi za poslovno odličnost EFQM in Malcom Baldrige Award, v sistemih vrednotenja velik pomen (300 od 1000 točk) pripisujeta zadovoljevanju potrošnikov. Če dodamo še, da naslednjih blizu 200 točk namenjata zadovoljstvu zaposlenih in upravljanju odnosov z zaposlenimi, zlahka spoznamo, da je kar polovico uspeha vezano na ljudi in ne le na sam "proizvod", proces, tehnološke postopke ali modele. Zato se strateška opredelitev, poslanstvo organizacij ne more uresničiti brez prispevka vseh zaposlenih.

Pot do takšnega, usposobljenega, zadovoljnega, samoiniciativnega, odgovornega in lojalnega zaposlenega je vsekakor dolga, vendar nima alternative. Kako nam pri vsem tem lahko pomagajo interne komunikacije? So lahko katalizator organizacijskih sprememb in porok za motivacijsko vzdušje, inovativno organizacijsko kulturo? Kako izbrati optimalna komunikacijska orodja, kako načrtovati in meriti komunikacijski proces, kako odpravljati ovire in opredeliti standarde internega komuniciranja? Kako in katere informacije posredovati zaposlenim?

Osnovni strateški vhodni "podatki", ki jih pri teh programih upravljanja delovne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih potrebujemo pa so vizija, poslanstvo in temeljni nameni organizacije. S pomočjo le teh namreč nastaja enotna, skupna vizija razvoja organizacij.

*"Če ni skupnega cilja, postavijo
ljudje v ospredje...lastne!"*

Charles Handy: Beyond Certainty

615

Vizija in poslanstvo organizacij

Mnenja o vlogi in pomenu formalne (zapisane) artikulacije vizije, poslanstva, vrednot, temeljne strategije, strateških ciljev, so še vedno močno deljena. Gre za popularen managerski koncept, ki tako kot recimo organizacijska kultura, nima velike teoretične in znanstvene utemeljitve in ga je zato zaradi subjektivnega doživljanja praviloma lažje opisati kot definirati. Razpravo o tem je v svojih esejih zanetil znameniti guru managementa Peter Drucker. Vse od tedaj nekateri pripišejo viziji organizacij bodisi evangelističen pomen, drugi spet jo omalovažujejo kot modnost, ki pride in izgine.

Dejstvo je, da sam proces formalne artikulacije vizije organizacij in njenega zgoščenega zapisa, poslanstva (smotra obstoja in sporočila o tem kje naj bi bila organizacija v prihodnje), odpira številne dileme in včasih sproža, kot vse kaže, več vprašanj kot ponuja odgovorov. Zdi pa se, da je predvsem narobe razumljen sam postopek, saj ne gre za nekakšen ultimativno zastavljen cilj, ampak za *proces nenehnega ugaševanja organizacije na izzive iz okolja* in zmožnost vodstva organizacij udeležiti potrebne spremembe, ki bi naj ohranjale trajnejšo konkurenčno usposobljenost organizacije.

Naj si bodi tako ali drugače, organizacije, ki zavestno zanemarjajo pomen procesa konceptualizacije in harmonizacije vizije, gotovo lahkomišelnost izpuščajo

priložnost opazne diferenciacije pred tekmeči in zlasti motiviranja lastnih zaposlenih brez katerih ni mogoče uresničiti še tako briljantne poslovne strategije. Ni namreč nič novega, da prav vizija omogoča identifikacijo osebnih vizij, ciljev zaposlenih s skupnimi cilji organizacij- vizijo zato označujejo za nevidni kompas, lanterno, sidro, vest organizacije.

Pri tem ima poslanstvo kot zgoščen, integralen zapis razvojne vizije, za cilj opredeliti temeljni smoter obstoja organizacije ter zlasti kje in kakšna naj bi bila organizacija jutri. Gre torej za nekakšen strateški namen, intenco, s katero vnaprej definiramo želeni uspeh organizacije in predpogoje kako bomo ta uspeh uresničili. Takšna opredelitev običajno vsebuje odgovore na vprašanja glede dejavnosti organizacije, kje in kaj organizacija proizvaja oz. trži, jasno opredelitev meril ter kriterijev uspešnosti, naznači nam tudi kako bomo zastavljeno uresničili (strategija), opredeli temeljne vrednote za katere se organizacija zavzema in temeljna načela, ki organizacijo vodijo pri uresničevanju vizije. V sami vsebini pogosto najdemo še opredelitve do okolja (družbena zavest, odgovornost do okoljskih vprašanj), odnos do ključnih javnosti (odjemalci, delničarji, zaposleni), ipd

Slika 2,3: Pogosto prihaja do dilem o tem, kaj je pravzaprav vizija, kaj so vrednote, kaj etika, ki opredeljuje vrednote organizacije ali pa kaj je temeljna strategija in naveszadnje kaj poslanstvo, smoter obstoja

Vizija

... kje bi naj organizacija bila jutri
... ambiciozna, toda neuresničljiva

Vrednote

... ideologije in odnosi, ki oblikujejo vedenje
... opredeljujejo dejanja in vedenje posameznikov in s tem celotne organizacije

Etika

... standardi in norme okolja in družbe, ki opredeljujejo vrednote in s tem sprejemljivost celotne organizacije

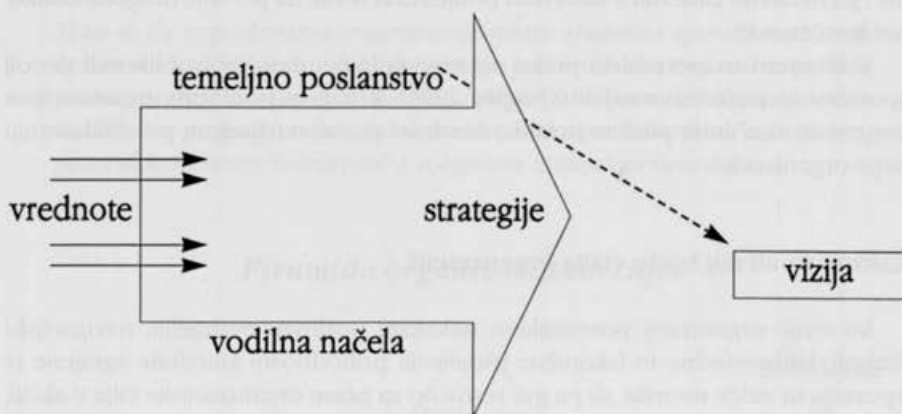
Strategija

... koordinirana, upravljana aktivnost, ki pojasnjuje kako bomo uresničili svojo vizijo

Poslanstvo (misija)

... seštevek vizije, vrednot, etike in strategije

Razvojna vizija organizacije



Kar 2/3 takšnih namenov in vizij pa na žalost nikoli ne doživi uresničenja! (J. Quigley 1994). Med razlogi je tudi po drugih analizah (Bulletpoint 1998, 11) najpogostejše zaslediti:

- *nedosledno, nenačrtno in pomankljivo zastavljen program*
- *nejasno definirana vizija*
- *slaba komunikacijska podpora (Vizija, ki ni komunicirana, so sanje: Martin Luther King)*
- *podcenjevanje, cinizem in neodločna podpora vodstva*
- *vsiljeni modeli od "zgoraj"*
- *neiskreni, zgrešeni nameni (slogani, marketinško promocijski nameni, ipd.)*
- *nizka stopnja harmonizacije (vizija pač ni glasovanje o predlogih vodstva, ampak najširši konsenz vseh zaposlenih!)*
- *sporočanje "samo po sebi umevnega"*
- *nerelevantnost*
- *abstraktnost ali na drugi strani pretiravanje s podrobnostmi*
- *prevelik pomen "izdelku" (vizija) in ne procesu njegovega nastajanja*

V letošnji aprilski številki revije Bullet-point so analizirali kar 301 poslanstvo korporacij in ugotovili, da so najpogostejše uporabljene besede storitev (230), potrošniki (211), kakovost (194), vrednost (183), okolje (117), voditelj (104), najboljši (102). Prispevek so cinično naslovili Mission Impossible ("Nemogoče poslanstvo"), saj ugotavljajo, da gre (pre)pogosto zgolj za besede neskladne dejanjem, ki tako zaposlenim kot zunanjim javnostim korporacij, še zdaleč niso vodilo, navdih.

Zato je izjemnega pomena, da je proces artikulacije vizije in program podpore njenemu uveljavljanju, strokovno in kompetentno zastavljen, izhodišča pa testirana in preverjena v širokem krogu predstavnikov različnih javnosti znotraj in zunaj organizacije. Hitenje in nestrpnost sta kaj slaba sopotnika v tem procesu. Nič

neobičajnega ni, če recimo sam proces konceptualizacije vizije traja kar nekaj mesecev, do njene polne afirmacije pa celo nekaj let- za razliko od "recepta", ki smo ga nedavno zasledili v slovenski podjetniški reviji, da je vizije mogoče oblikovati kar čez noč!

V literaturi in svetovalski praksi so se v zadnjem času že izoblikovali dovolj uporabni in praktični modeli (Quigley 1993), ki naj bi pomagali organizacijam izogniti se značilnim pastem in lahkomišelnim poenostavljanjem pri oblikovanju vizije organizacij.

Kakšne so ali naj bodo vizije organizacij?

So vizije organizacij potemtakem nekakšni poslovni evangeliji, navigacijski simboli, lahkomišelnosti in lakonične projekcije prihodnosti, katedrale zgrajene iz leporečja in večje retorike ali pa gre resnično za prave organizacijske cilje v akciji, za dejanja in ne le besede?

Po organizacijski teoriji so organizacije sistemi, kjer ljudje delajo skupaj na uresničitvi ciljev. Toda- uspešne organizacije so samo tiste, kjer konstruktivno delajo skupaj učinkoviti ljudje na uresničevanju skupnih ciljev! Ste opazili razliko med organizacijo in uspešno organizacijo, saj ni šlo za besedno igro?

V prvi vrsti gre za spoznanje, da organizacije niso zgolj mehanske strukture, ampak jih poleg oprijemljivih "fizičnih", "hardverskih" determinant, tvorijo še nekatere "kemične" oz. "softverske" prvine: slog organizacij in njenih voditeljev, skupne vrednote in prepričanja, neformalni in formalni menedžerski sistem vodenja ter nenazadnje ljudje s svojimi znanji, veščinami, sposobnostmi, zmožnostmi in prioriteta.

Medsebojna harmonizacija in uglašenost teh "hardverskih in softverskih" prvin organizacije, je predpogoj za njeno učinkovitost. Slednje še toliko bolj velja za organizacije, ki so v svoji razvojni evoluciji že presegle začetno fazo majhnosti, kjer je bilo marsikaj mogoče doseči s spontanostjo in izvirno inovativnostjo. V večjih sistemih pa se pojavi "nujno zlo": neizogibne so strukture, formalizacija delovnih procesov, opisi delovnih mest, ozka specializiranost, politika nagrajevanja, strateško planiranje, komunikacijski sistem, kontrolni mehanizmi, ipd., ki pogosto "degenerativno" vplivajo na dinamičen razvoj, saj se zagrizeno upirajo spremembam, ki jih narekuje trg, okolje, življenje, če hočete. Ta konflikt med potrebno disciplino vsakodnevnih opravil in ustvarjalno svobodo prilagajanja, rešujejo mnoge organizacije na sebi lasten način. Številne, zlasti v globalnem korporacijskem svetu, so to dilemo reševale prav z nenehnim procesom tvorjenjem in adaptiranjem ter komuniciranjem poslovnih vizij. Med temi formalnimi procesi artikuliranja vizij pa seveda nikakor ne manjka tudi ponesrečenih poskusov, ki vizijam precej bolj škodijo kot koristijo: nekritično posnemanje uspešnih, puhla in prazna retorika in sloganske fraze, nejasni cilji, slaba implementacija programov in še slabše komuniciranje, vsiljevanje vrednot s katerimi ne soglašajo ne zaposleni in ne eksterne ciljne javnosti, (pre)velik razkorak med besedami in dejanji, itd. In nenazadnje, če poslanstvo, vizija ali vrednote niso formalno zapisane, še ne po-

meni, da jih tudi ni...Prav pa je, da so zapisane, saj o tem lahko potem vsaj...ne soglašamo, če se že ne prepiramo!

Slika 4: Če iz poslanstva organizacije nismo sposobni operacionalizirati upliva na vsakodnevno delo slehernega posameznika organizacije, ima poslanstvo bolj značaj oglaševalnega slogana kot pa motivacijskega učinka. Recimo poslanstvo Biti dobra banka, mora pri šalterskem uslužbencu povsem konkretno "odmevati" v njegovem vsakodnevnem delu.

Piramida organizacijskih ciljev



619

Občutek varne plovbe in prave smeri

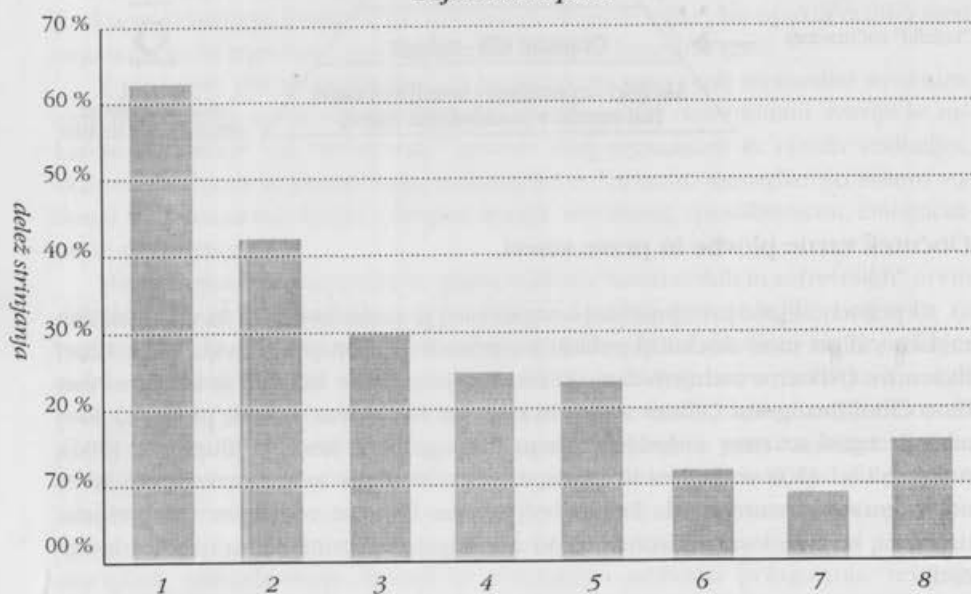
O pomenu vizije pri upravljanju organizacij je zaslediti veliko število različnih raziskav, zlasti med direktorji velikih korporacij (v ZDA jim pravijo CEO, Chief Executive Officer, v zadnjem času pa so okrajšavi CEO v šali dali še dodatno vsebino Chief Evangelist Officer ali kot bi rekli pri nas glavni mašnik/pridigar). Eno takšnih raziskav smo zasledili v Sloan Management Review (Summer 1996). Anketirali so 1500 voditeljev in managerjev iz 20 držav in kar neverjetnih 98 % udeležencev je zatrdilo, da bo najbolj iskana lastnost voditeljev na prelomu tisočletja, sposobnost predstaviti vizijo notranjemu in zunanjemu okolju organizacij!

Vsekakor pa število tistih organizacij, ki se zavedajo potrebe po sporočanju kam plove ladja in kaj določa njeno smer plovbe, zelo narašča (glej tudi raziskave Conference Board, revije Fortune, Clifford & Cavanagh, ipd.). Pravih vzrokov in potreb po formalizaciji poslanstev in vizij je več: nekje jih narekujejo močne skupine delničarjev, ki več kot starševsko terjajo (sebi) primerno smer plovbe. Drugje jih pravzaprav narekujejo tržni analitiki, ki odkrivajo strateške priložnosti organizacij in skupaj z načrtovalci odkrivajo komparativne prednosti s katerimi je mogoče te priložnosti uresničiti. Najbolj pogost "vzrok" za formalen nastanek vizij in poslanstev pa je v odgovornosti vodstev organizacij za razvoj, ki terja vedno

večji prispevek zaposlenih, motivacijo za skupne napore, pridobivanje novih strokovnjakov. Seveda je pri tem vizija pač množica individualiziranih predstav številnih posameznikov, ki sestavljajo mozaično podobo prihodnosti. Zato ni čudno, da enotnosti glede vizije ni prav lahko doseči in da so pogledi pogosto zelo različni. Rešitev ni v vsiljevanju pogledov peščice posameznikov, saj tako ne bo dosežena identifikacija najširšega kroga s cilji, ki jih zasledujemo. Zato so se marsikje zatekli po pomoč k raziskavam in modelom merjenja vizije, ki skalirajo najbolj pomembne dejavnike uspešnosti organizacij in tako prispevajo k harmonizaciji elementov vizije (Mayer 1994) med številnimi skupinami zaposlenih.

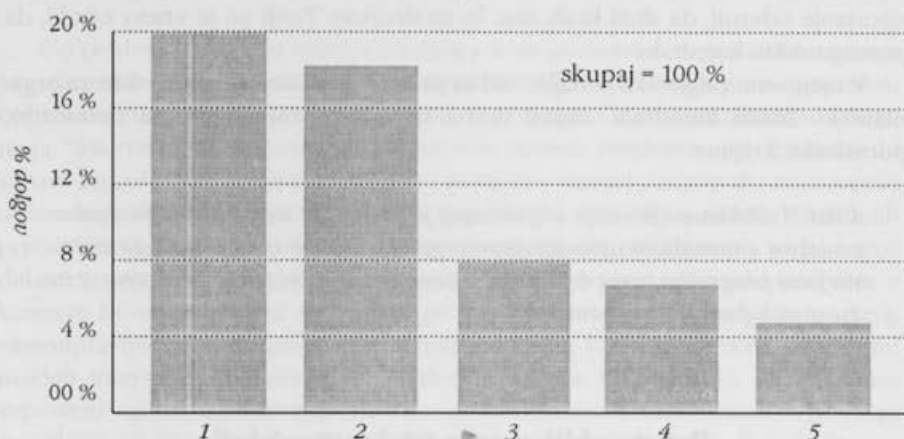
Slika 5,6: Raziskava newyorškega raziskovalnega inštituta Mercer, ki so jo predstavili na mednarodnem srečanju IABC (International Association of Business Communicators) l.1996 v Bostonu, kaže na presenetljivo skladnost tako med zaposlenimi kot med direktorji o pomenu, ki ga ima jasno artikulirana vizija na uspešnost organizacij in na storilnost zaposlenih

**Raziskava Mercer Co, NY med direktorji
Dejavniki uspeha**



- 1 - jasna strateška usmeritev
- 2 - kakovost kadrov
- 3 - organizacijska kultura in medsebojni odnosi
- 4 - sposobni finančniki
- 5 - zadovoljstvo potrošnikov
- 6 - vrhunska tehnologija
- 7 - tržna rast
- 8 - nov razvoj

*Raziskava Mercer med zaposlenimi
Ovire za večjo storilnost*



1 - nejasna vizija / smer

2 - premalo podpore / preveč dela

3 - neučinkoviti delovni procesi in postopki

4 - slabše plače in možnosti napredovanja

5 - osebni razlogi

... in še: neudeležba pri odločanju, slab nadzor, neustrezni ljudje, nenagrajevanje dobrega dela, slabo usposabljanje

621

Modele snovanja vizij zasledimo že tudi med nekaterimi slovenskimi organizacijami. Iz raziskav (Gruban, Verčič, Zavrl 1996) in nekaterih meritev lahko ugotovimo, da obstaja visoka stopnja konsenza o tem, da je nenehna adaptacija vizije predpogoj nadaljevanju uspešnega razvoja (med merilnimi kriteriji uspešnosti je prav jasnost vizije med vsemi testiranimi skupinami zlahka končala na prvem mestu po pomembnosti!). Toda tudi v Sloveniji je opaziti povsem iste napake kot v tujini pri oblikovanju poslovnih vizij- prevladujejo namreč manj ali več nedomiselni, nekomunikativni zapisi, ponavadi povsem nepovezani s prepričanji zaposlenih in strateškimi načrti organizacij!

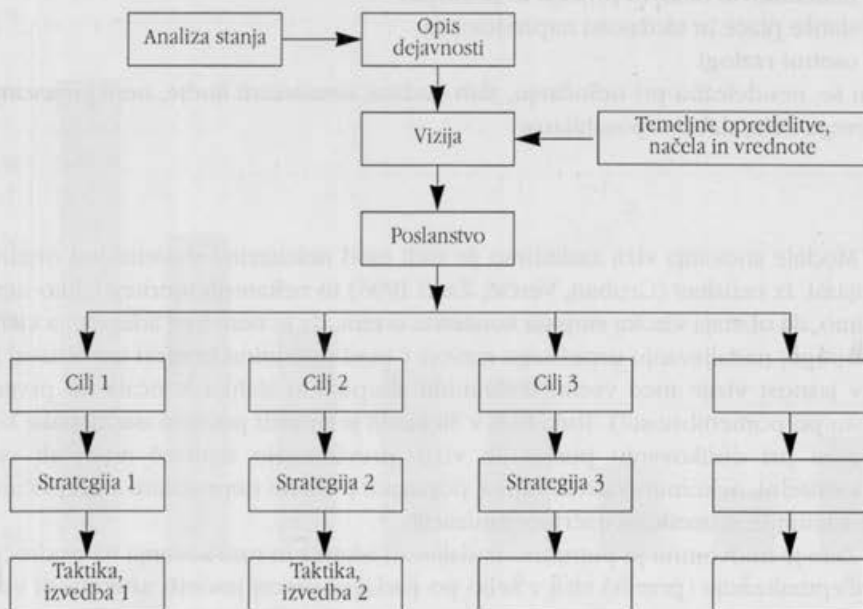
Zato je nedvomno je potrebno nadaljevati iskanja in raziskovanja na področju konceptualizacije (pravih) vizij z željo po nadaljni precej jasnejši artikulaciji vizij organizacij in po vzpostavljanju elementov za njeno transparentno komuniciranje zaposlenim in zunanjemu okolju. Nihče si najbrž ne želi, da bi zapisano poslanstvo in artikulirana vizija postale zgolj nekakšne insignije modne ničmernosti po načelu "če se drugi ukvarjajo s tem, pa se dajmo še mi". To, da se sistemski pristop snovanja vizije uveljavlja v številnih organizacijah po svetu kot uspešno strateško orodje menedžmenta, ponuja tudi slovenskim organizacijam izzive, da o teh vprašanih razpravljajo in presojujejo kje so in kam nameravajo. In potem bomo vsi skupaj najbrž bolje razumeli že precej obrabljeno anekdoto o treh delavcih na

gradbišču, ki so (navidez) počeli isto: obdelovali kamen. Prvi je na vprašanje kaj počne malomarno odvrnil, da se vidi, da pač obdeluje kamen, drugi je na isto vprašanje odvrnil, da služi kruh zase in za družino. Tretji pa je vneto zatrdil, da pomaga zidati katedralo!

V njegovem odgovoru je najbrž skrita prava razsežnost pomena vizije za organizacije. Zidati katedrale dejanj in ne besed: za zaposlene, za delničarje, potrošnike, krajane.

Slika 7: Oblikovanje vizije organizacij je proces, ki mora biti neposredno povezan s strateškim upravljanjem organizacije. Ni neobičajno, če začetna faza programa traja 4-6 mesecev preden zdrži preizkus pri notranji in zunanji javnosti organizacije

Proces oblikovanja poslanstva/vizije organizacij



Spreminjanje tudi poslanstva, namenov in smotrov internega komuniciranja?

Od petdesetih let tega stoletja do danes so se poslanstvo in nameni internega organizacijskega komuniciranja kot osrednje tehnološke podpore procesom oblikovanja organizacijskih vizij, bistveno spremenili. Če smo programom takratnega "internega komuniciranja" pripisovali pomen predvsem pri sprostitvi in zabavi zaposlenih (sindikalne veselice) in jih je v resnici označevalo enosmerno ukazovanje šefov in slepa ubogljivost zaposlenih, smo bili v sedemdesetih letih priča samoupravnemu informiranju in obveščanju in navideznem sodelovanju delavcev pri upravljanju. Devetdeseta leta označuje post- lastninsko obdobje v katerem bi naj zaposleni sodelovali pri participativnem soupravljanju podjetij, samoupravno informiranje in obveščanje pa bi naj nadomestili novi, proaktivni modeli internega komuniciranja. Razlog je seveda v spoznanju, da so danes zaposleni vse bolj izpostavljeni novim in novim zahtevam: nenehnemu dvigovanju storilnosti, izboljšanju kakovosti, ob hkratni negotovosti glede usode nekoč zagotovljene zaposlitve. Zato so postali nezaupljivi, cinčni, identifikacija z organizacijami v katerih delajo, je pogosto nizka in zato se mora spremeniti tudi način komunikacije z njimi- informiranje samo po sebi ne zadošča več, ne zagotavlja prepotrebnih vedenjskih sprememb in vodstva morajo vse pogosteje segati v zakladnico sodobnih tehnik prepričevalnega komuniciranja. V ospredje se upravičeno prebija vprašanje kako uspešno interno komuniciranje lahko prispeva uresničevanju temeljnega poslovnega poslanstva organizacij, saj je vsakomur jasno, da še tako briljantne poslovne strategije in vizije ne prinašajo rezultatov, če jih zaposleni bodisi niso pripravljeni ali sposobni uresničiti. Zato se danes nameni internega komuniciranja osredotočajo na vprašanja kot so:

- *kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo uresnitvi organizacijskih ciljev?*
- *kako omogočiti vodstvu udejanjiti vizijo, politiko in strategijo ter izvajanje sprememb?*
- *kako prispevati humanim medčloveškim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, samoiniciativnosti, odgovornosti in lojalnosti (pripadnosti), motiviranosti, sporazumevanju, odstranjevanju nesporazumov, reševanju interakcijskih in interesnih konfliktov s pomočjo dialoga, resnice, razumljivih in verodostojnih sporočil, upoštevanja človekovih pravic, prepričevanja, pogajanj, spremenjenega sloga vodenja, usposabljanja udeležencev komunikacijskega procesa, participacije in soupravljanja zaposlenih, opredeljenih standardov odličnosti v komuniciranju, ipd.*

Slika 8: Prav opredeljena vizija, vrednote in poslanstvo so prvi člen pri modelih katerih namen je doseganje odličnosti v internem komuniciranju (Gruban 1998a)

Model internega komuniciranja

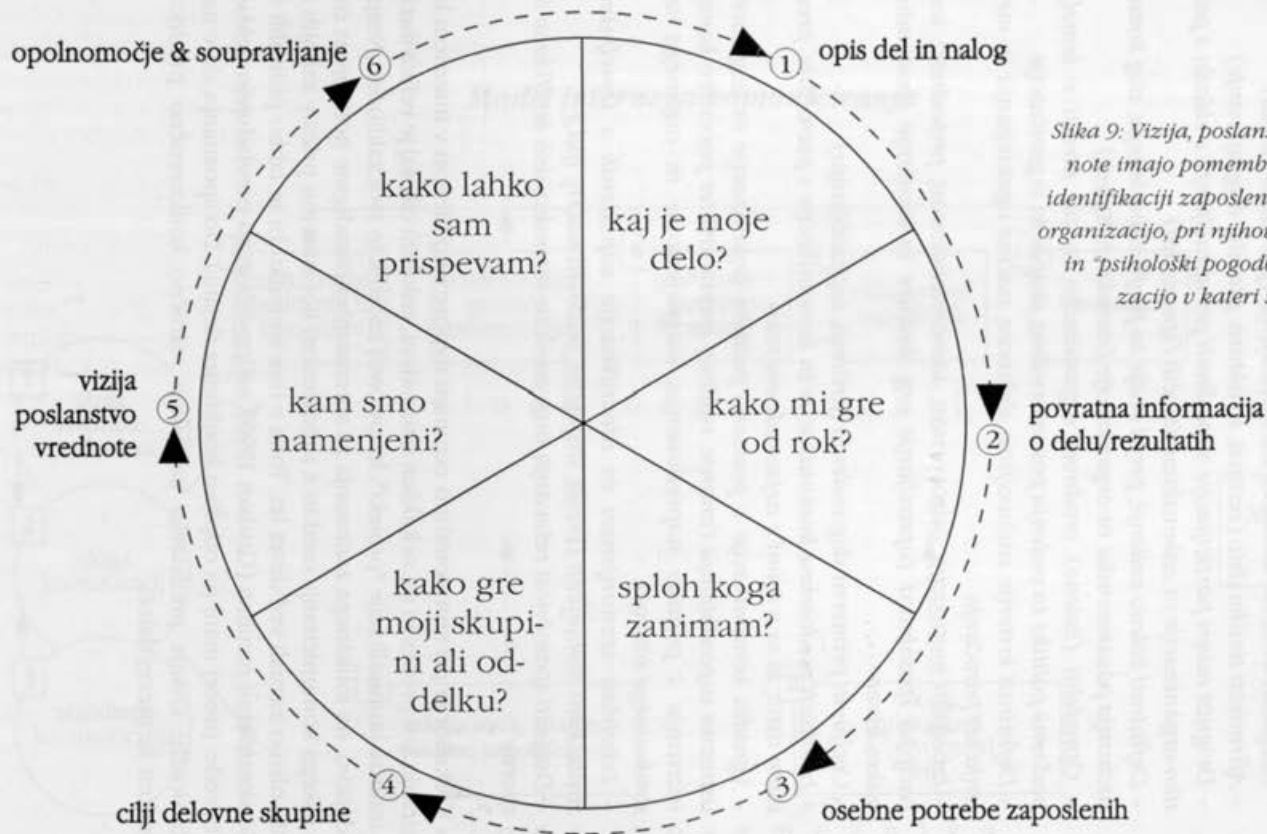


Med nameni, ki jih zasledujejo organizacije na področju internega komuniciranja pa je vse pogostejše zaslediti tudi cilje kot so:

- *Izboljšati informacijske pretoke (kdo, kaj, kdaj, komu, kako, s čim)*
- *Uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja (povratna zanka)*
- *Afirmirati timsko delo (sestava, struktura, pravila, nagrajevanje)*
- *Dvigniti raven participacije zaposlenih pri upravljanju v skladu s politiko organizacije in zakonskimi določili (sporazum)*
- *Definirati želeno vedenje, profil vodje in profil zaposlenega, slog komuniciranja posameznika in organizacije (standardi, zgledi)*
- *Opredeliti (želene) vrednote organizacije in jih utrditi v temelje poslovne politike in vedenja posameznikov, skupin in organizacije*
- *Definirati kriterije zadovoljstva delavcev, načine ugotavljanja in merjenja ter poročanja*
- *Izboljšati motivacijo, odgovornost, samoiniciativnost, pripadnost, inovacijsko sposobnost (upravljanje org. kulture in tvorjenje spodbudne mikro klime)*
- *Uveljaviti primerni slog vodenja (kriteriji, usposabljanja)*
- *Izboljšati medosebne komunikacije in komunikacije s potrošniki, predvsem tistih, ki so z njimi v neposrednem stiku*
- *Vgraditi komunikacije v poslovno politiko organizacije in zagotoviti ustrezna usposabljanja (znanje, veščine, spretnosti) ter povezavo komuniciranja s politiko napredovanja, nagrajevanja in osebnega ter strokovnega razvoja*
- *Izboljšati seznanjenost in identifikacijo zaposlenih s temeljnimi strateškimi dokumenti (vizija, strategija, poslovni načrti, ipd.)*
- *Dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih konfliktov in sporov*

Vsekakor je pri tem potrebno razumeti napore za odličnost v internem komuniciranju kot proces in ne nekakšen ultimativni, enkratni cilj, saj je velika iluzija, da so interne komunikacije "projekt", ki ima svoj začetek in svoj zaključek. Nesporno je dejstvo, da tolikšnega zanimanja za spremembo paradigme notranjega organizacijskega komuniciranja med in z zaposlenimi kot smo mu priča v zadnjih nekaj letih, nismo zaznali več deset let. Toda v tem trenutku bi se lahko pohvalili šele z zelo skromnimi rezultati (Gruban 1996), saj povečinioma prevladujejo deklaracije in besede, precej manj pa otipljiva konkretna dejanja. Do spoznanja, da v nastajajoči družbi znanja predstavlja zaposleni resnično konkurenčno prednost, je zaenkrat še precej daleč.

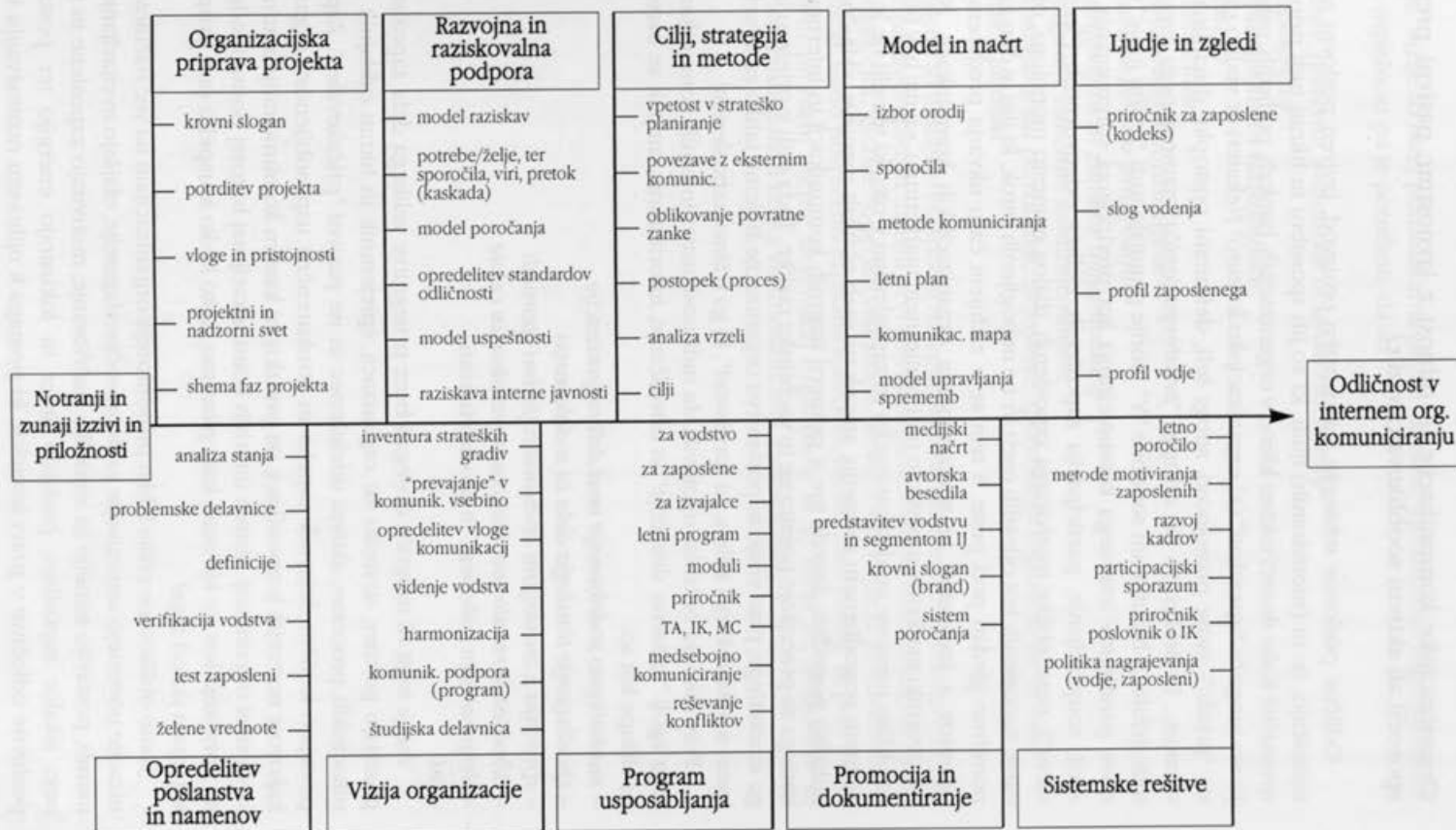
Uglaševanje osebnih in org. ciljev



Slika 9: Vizija, poslanstvo in vrednote imajo pomembno vlogo pri identifikaciji zaposlenih z njihovo organizacijo, pri njihovi motivaciji in "psihološki pogodbi" z organizacijo v kateri so zaposleni

Slika 10: Pri udejanjanju vizije organizacij so pomembne preduse interne komunikacije. V družbi za komunikacijski management Pristop smo razvili Model (Gruban 1998b), ki ga organizacije lahko uporabijo za razvoj sistema notranjega komuniciranja z in med zaposlenimi

Model: "Odličnost v internem organizacijskem komuniciranju"



Organizacijske komunikacije in odnosi z javnostmi: pasivni prenašalci sporočil ali aktivni sooblikovalci vizije?

Odlične poslovne strategije, kakovosten proizvod, izviren poslovni načrt ne zadoščajo, če ni (motiviranih) ljudi, ki so jih sposobni in hkrati tudi pripravljeni uresničiti! Kako doseči takšno klimo v organizacijah, bankah, podjetjih, ustanovah? Je res mogoče "upravljati" (z) organizacijsko kulturo? Nekateri še vedno prisegajo na "prisilo"- jasne pristojnosti, strogi šefi, definirani postopki, disciplina, odgovornost... in bržčas bo kaj od tega "*prisilnega jopiča*" namenjenega zaposlenim tudi držalo. A hkrati nam sodobne "Y" teorije ponujajo tudi "*rešilni jopič*" v obliki nove paradigme internega komuniciranja kot predpogoja spreminjanja organizacij: soupravljanje, participacija zaposlenih, delitev odgovornosti ("empowerment"), nove oblike motiviranja zaposlenih, dialog namesto monologa, obravnavanje zaposlenih kot odraslih oseb in ne nebogljenih otrok, ki jim je dan za dnem potrebno gledati pod prste. S tem se v zadnjem času ukvarja predvsem stroka odnosov z javnostmi in managementa organizacijskih komunikacij. Nekateri zagovorniki marketinga govorijo tudi o internem marketingu, saj naj bi v bistvu šlo za obliko menjave med organizacijo in zaposlenimi v njej, ki temelji ne le na formalnem pogodbenem razmerju, ampak na vseh oblikah menjave, vključno s psihološko pogodbo. Seveda gre v primeru internih komunikacij in internega marketinga za precejšnje pojmovne in vsebinske razlike. Toda tudi v primeru internega marketinga, prav vizijo in poslanstvo organizacije štejejo lahko za temeljni element marketinškega spleta, za "proizvod", ki ga tržimo zaposlenim!

Prav tako pa bi lahko ugotovili, da tudi poslanstvo internih komunikacij, presegajo zgolj "zabavno druženje" in obveščanje, informiranje, ampak se osredotoča na sklope kot so:

- medsebojno sodelovanje med deli organizacije
- spodbujanje timskega dela in sodelovanja
- sinergija z zunanjimi komunikacijskimi sporočili
- izboljšanje rezultatov dela posameznikov in celote
- dvigovanjem kakovosti in produktivnosti
- itd.

Vsega tega ni mogoče dosegati brez pritegnitve velikega dela zaposlenih, ki postajajo partner, strateški vir organizacij, sprejemnik in hkrati oddajnik komunikacijskih procesov, aktivni udeleženec in ne pasivni "pričakovalec". Zaposleni postajajo kritični dejavnik uspeha in konkurenčne usposobljenosti organizacij, kakovost notranjih komunikacij pa preizkusni kamen komuniciranja z zunanjimi javnostmi organizacij. Sistem internih komunikacij naj bi torej ponudil odgovore na vprašanja kot so: kje smo, kam plovemo, kako lahko k uspehu sam prispevam, kaj imam jaz od tega?

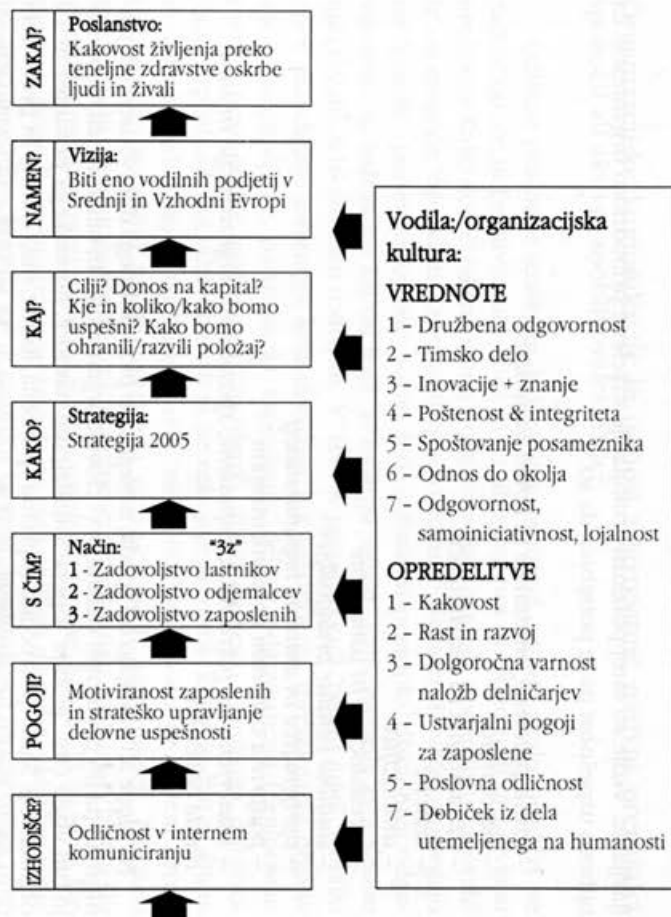
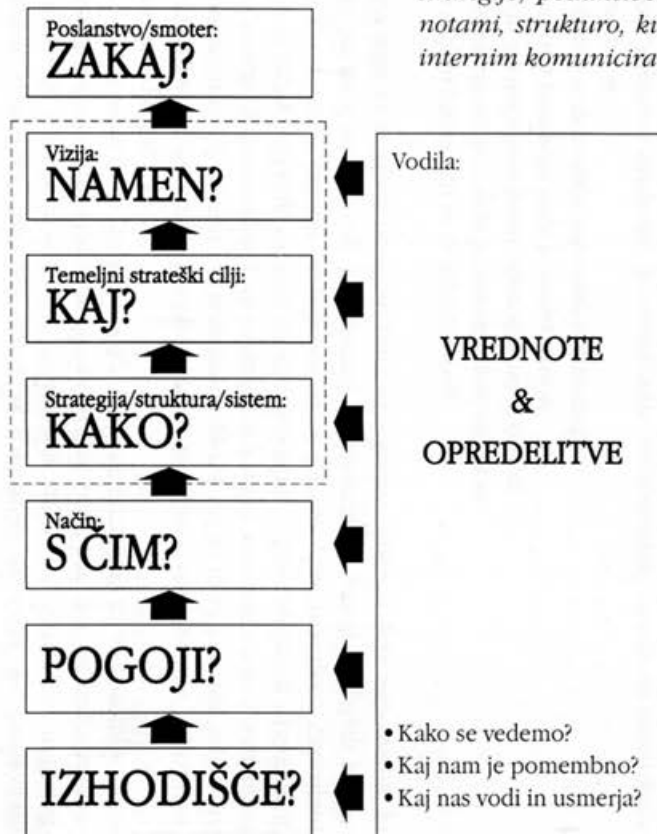
Jasno oblikovane vizije lahko pripomorejo organizacijam na več načinov: organizacije postanejo zanimivejše za dolgoročne vlagatelje, olajšajo uveljavljanje sprememb, postavijo temelje za strateško načrtovanje, motivirajo zaposlene in pritegnejo iskalce zaposlitev, podajajo smer in fokusirajo energijo ter postavljajo poslovne odločitve v pravi kontekst, ki pomaga k njihovem razumevanju in uve-

ljavljanju. Vizije so torej poizkusi artikulacije zaželene prihodnosti organizacij. Za njihovo uspešnost pa je potrebno, da so:

- jasne, precizne, enostavne in lahko razumljive
- zapomnjive
- vznemirljivi in navdihujoče
- izzivne
- uresničljive
- osredotočene in usmerjene
- stabilne vendar prilagodljive
- prijemljive in zmožne implementacij
- podprte z odličnim komuniciranjem
- usmerjene na potrošnika, zaposlene, sposobnosti organizacije in standarde odličnosti

Ne glede ali nastajajo od spodaj navzgor, so plod skrbnega dela vodstvenih garitur ali pa jih preprosto oznani prvi človek organizacije, bi lahko dejali, da morajo biti vizije čim "globlje" operacionalizirane navzdol, do vsakega posameznika v organizaciji. Samo posrečeno zapisana sporočila, listine, niso dovolj. In prav v tem je osnovni problem večine slovenskih organizacij, ki so vizije že oblikovale: ni prave povezanosti med vizijo, vrednotami, cilji, poslanstvom.

Slika 11,12: Primer kako bi naj bila vizija povezana s strategijo, poslanstvom, vrednotami, strukturo, kulturo in internim komuniciranjem



Takšno povezljivost bi najlažje opredelili, če bi vizijo preprosto definirali kot:

VIZIJA = POSLANSTVO + STRATEGIJA + KULTURA

Naslednja vprašanja pa nam lahko pomagajo pri "rešitvi" zgornje enačbe.

Poslanstvo:

V kakšnem poslu sploh smo?

Kakšen je naš temeljni smoter obstoja- zakaj sploh smo?

Za čigar koristi si prizadevamo?

Kakšno posebno vrednost omogočamo našim potrošnikom oz. odjemalcem?

Se naše poslanstvo razlikuje od konkurence?

Smo jasno komunicirali kaj in zakaj to počnemo?

Strategija:

Kakšen je osnovni pristop k uresničenju našega poslanstva?

Katere so tiste posebne sposobnosti in kompetence ter konkurenčne prednosti, ki jih premoremo in so temelj naše trajnejše uspešnosti?

Kultura:

Kakšni so simboli in zaščitni znak naše kulture in voditeljev?

Kako se vedemo eni do drugih in kako delamo skupaj?

V kaj verjamemo?

Za kaj si prizadevamo?

Kaj nam je pomembno?

Kaj nas vodi in usmerja?

Kaj označuje uspešnega zaposlenega?

V čem smo posebni za naše zaposlene?

In kaj povedati za konec?

Tudi, če smo se držali vseh navodil pri oblikovanju vizij kot smotra, ki naj pomaga zaposlenim približati in razumeti organizacijo v kateri delajo, se identificirati s tem kar počne in za kar si prizadeva, je razumljivo, da vsem vizija ne pomeni isto. Vsak se lahko in se bo sam opredelil kaj mu pomeni in koliko se je zanj pripravljen zavzeti. Čim bližje je vizija osebnim ciljem zaposlenih in tistim v zunanjem okolju, ki jih zadeva, tem večja bo njena moč in energija, ki jo izžareva. In čeprav gre v primeru vizije le za popularen managerski koncept, ki še potrebuje znanstvene in teoretične utemeljitve, lahko z gotovostjo trdimo, da je svoje mesto v praksi že našla! In če je nekaj možno v praksi, mora biti navsezadnje tudi v teoriji!

Pri tem se velja spomniti izkušnje predsednika slovitega IBM Lou Gerstnerja, ki je ob svojem nastopu v najbolj občudovani firmi vseh časov, ko se je ta v zgodnjih devetdesetih znašla v resničnih težavah, julija l.1993 pripomnil: "Zadnja stvar, ki jo v tem trenutku potrebuje IBM, je vizija!" Borzni analitiki so bili takoj po tej izjavi na

nogah, saj so delnice IBM dodatno skokovito padle. 1995 je v letnem poročilu Lou Gerstner priznal napako in zgovorno dejal: "Tisto, kar IBM zdaj najbolj potrebuje, je vizija!" Res, kdo še zaupa organizacijam, ki nimajo vizije?

LITERATURA

Bulletpoint. April 1998

CERP: Draft paper on Internal Communication. Maastricht. 1995

D'Aprix, Roger. 1996. *Communicating for Change*. Jossey-Bass Publishers

Foster, Timothy. 1993. 101 Great Mission Statements. Kogan page

Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl. 1996. Pristop, Raziskovalno poročilo

Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl. 1997. Pristop k odnosom z javnostmi

Gruban, Brane. 1998a. Model strateškega upravljanja internih komunikacij, Ljubljana: Pristop

Gruban, Brane. 1998b. Vizija in poslanstvo organizacij: model in procesna metoda. Ljubljana: Pristop

Gruban, Brane. 1996 Poslanstvo podjetja- modrost ali modnost. Časopis Delo

Handy, Charles. 1995. *Beyond Uncertainty*. Arrow Books

Jick, Todd D. 1989. *The Vision Thing*. Harvard Business School, 9-490-019

Lipton, Mark. 1996. Demystifying the Development of Organizational Vision. Sloan Management Review

Mayer, Janez. 1994. Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: IKRA/Dedalus

Quigley, Joseph V. 1993. *Vision*. Mc Graw Hill

(PRE)OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Povzetek. Organizacijska kultura je tista dimenzija organizacije, ki jo razlikuje od drugih organizacij, ji pomaga, da lažje rešuje probleme prilagajanja in prživetja v okolju, probleme notranje integracije in negotovosti. Organizacijska kultura je proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo samo tam, kjer obstoji definirana skupina s pomembno zgodovino. Bistvo organizacijske kulture je skupna vednost, ki se oblikuje s procesu razvoja organizacije (še zlasti skozi dogodke, ki jih za nazaj lahko označimo kot kritične) in predstavlja referenčno shemo za razlago sveta in delovanje v njem. Organizacijsko kulturo je potrebno spremeniti, ko ta postane disfunkcionalna za delovanje organizacije in ko ne izpolnjuje več svojih osnovnih vlog. Načrtne spremembe organizacijske kulture niso vedno mogoče, njihova podlaga pa je v vzajemnem spreminjanju sociostrukturnega sistema organizacije in komuniciranju novih stališč in vrednot članom organizacije.

Ključne besede: organizacija, kultura, organizacijska kultura, komuniciranje

Uvod

Naslov pričujočega besedila ima dvojni pomen: prav tako kot ima predmet besedila dvojni poudarek. Po eni strani bo precejšen njegov del posvečen opisu organizacijske kulture, dejavnikom, ki vplivajo na njeno oblikovanje, in elementom, skozi katere se kultura kaže navzven. Po drugi strani pa bomo skoraj hkrati in na osnovi vsega zgoraj omenjenega razmišljali tudi o tem, ali je sploh možno (in kako) organizacijsko kulturo spreminjati (preoblikovati), potem, ko je ta že zavzela svojo obliko in pojavnost. V zaključku pa se bomo predvsem vprašali, ali je organizacijsko kulturo mogoče (pre)oblikovati načrtno, v skladu z vnaprej določenimi cilji. Tema je zaradi lastninskega preoblikovanja, prestopanja slovenskih podjetij iz manj zahtevnih jugoslovanskih na zahtevnejše evropske in svetovne trge, formalne spremembe družbeno-političnega sistema in vseh posledic, ki jih to prinaša, več kot aktualna.

Ali je za podjetje, ki je bilo, kot večina slovenskih, ustanovljeno po drugi vojni in si je v več desetletjih svojega obstoja že izoblikovalo svojo specifično kulturo, dovolj, da spremeni strukturo, pravilnike, standarde? Ali pa morda pod površino še

* Martina Merslavič, univ.dipl.nov., Pristop, Družba za komunikacijski management v Ljubljani.

vedno deluje v starih okvirih, takšnih, kot jih je bila navajena v prejšnjem obdobju? In ima zato kljub posegom v strukturo in formalno ureditve organizacije še vedno težave pri sprejemanju novega načina razmišljanja in vedenja?

Organizacije sicer lahko postanejo last znanih oseb (in ne več v tem pogledu nekoliko abstraktne države), lahko se spremeni njihova formalna struktura, mnogo jih spremembe navzven kaže tudi s preoblikovanjem celostne grafične podobe (kot denimo kar nekaj velikih slovenskih organizacij, med njimi Petrol, Krka, Mercator), vendar pa drobni vsakodnevni rituali, način odločanja, postavljanje prioritet, še nekaj časa delujejo po starem. Organizacijska kultura organizacij, ki se izraža v mnogih elementih, se težko spreminja - veliko težje kot formalna ureditev organizacije.

V sledečem besedilu obravnavamo tudi organizacijsko komuniciranje kot širši okvir internega komuniciranja, predvsem pa kot sredstvo oblikovanja organizacijske kulture. Odkrivamo, kaj je bistvo organizacijske kulture, kako organizacijska kultura nastaja, kako se v organizaciji izraža, kakšno vlogo igra in kakšne so njene osnovne lastnosti.

Končno, kot obeta že naslov, pogledamo tudi v možnosti preoblikovanja oziroma spreminjanja organizacijske kulture. Zanima nas predvsem, s kakšnimi metodami je mogoče organizacijsko kulturo spreminjati in ali je morda eden od vzvodov za spreminjanje organizacijske kulture tudi interno komuniciranje.

Organizacija kot kulturni sistem

Vsaka delovna organizacija je v procesu svojega nastanka in obstoja izoblikovala način delovanja, sistem vrednot in norm, običaje, v mnogih primerih uporablja tudi vsaj nekoliko poseben jezik. Na svojstven način se odziva na spremembe v okolju, na krize. Zaposleni imajo drobne rituale, simbole, ki jih v enaki obliki ne srečamo v nobeni drugi organizaciji. Vse to so elementi, po katerih jo lahko razlikujemo od drugih organizacij in, kot bomo videli pozneje, elementi organizacijske kulture.

Če se ozremo na definicijo kulture nasploh, ki pravi, da je kultura kolektivni fenomen, s pomočjo katerega se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja, logično ugotovimo, da mora organizacija kot kolektiv, katerega člani so nenehno izpostavljeni enakim izzivom iz okolja (pritisiki konkurence, potrošniške zahteve, naraščanje ekološke zavesti), ustvariti nek skupen sklad odgovorov, neko skupno ideologijo, sistem vrednot in kulturnih form, da bi si tako lahko zagotovila preživetje. Poleg tega je organizacija kulturni sistem tudi zato, ker svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti.

Gareth Morgan je v svojem delu *Podobe organizacije* (*Images of Organizations*, 1986) eno od poglavij naslovil *Organizacije kot kulture*¹. V njem trdi, da so

¹ V istem delu Morgan organizacijo opisuje skozi serijo različnih podob (metafor). Organizacije obravnava kot stroje, kot organizme, kot možgane, kot politične sisteme, kot psihične zapore, kot tok in transformacijo in kot instrument dominacije. V članku se osredotočamo predvsem na organizacijo kot kulturo, kar je uvod k razpravi o organizacijski kulturi.

organizacije družbe v malem, ki imajo svoje lastne vzorce kultur in subkultur. Tako neka organizacija lahko samo sebe zaznava kot tesno povezan team ali družino, ki verjame v skupno doseganje ciljev. Spet drugo lahko preveva misel, da je v svoji industriji najboljša in namerava ta položaj tudi ohraniti. Tretja je lahko visoko fragmentirana, deljena v skupine, ki imajo različne svetovne nazore in tudi različna stališča do tega, kakšna naj bi bila organizacija. Takšni vzorci verovanja ali skupnih pomenov, fragmentirani ali integrirani in podprti z različnimi operativnimi normami in rituali, imajo lahko odločilen vpliv na skupno zmožnost organizacije, da se spoprime s svojimi izzivi (Morgan 1986, 121).

Dana Mesner Andolšek (1995) organizacijo pojmuje kot součinkovanje sociostrukturnega in kulturnega sistema in povzema konceptualni okvir, ki sta ga izdelala Allaire in Firsirotu, po katerem ima organizacija tri med seboj povezane komponente: *sociostrukturni sistem* (sestavljen je iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter vseh ostalih komponent organizacijske realnosti in delovanja), *kulturni sistem* (obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji, vrednotah in različnih drugih kulturnih artefaktih) ter *člani – akterji* (zaposleni niso razumljeni samo kot pasivni prejemniki posredovane realnosti, temveč sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj), (Mesner Andolšek 1995, 20).

Kulturni in sociostrukturni sistem organizacije nista nujno usklajena, saj zlasti v času sprememb v relevantnem okolju, ko je organizacija izpostavljena velikim pritiskom, lahko prihaja med njima do znatne disonance, meni Andolškova (1995)². V takšni situaciji se skuša organizacija najprej prilagoditi okolju s spremembami formalnega sociostrukturnega sistema. Vendar pa se te spremembe ne odrazijo nujno tudi v kulturnem sistemu. Disonanca, ki tako nastane, v nekaterih primerih povzroča začasno izgubo učinkovitosti, v drugih pa kronično stagnacijo in propad. V tem pogledu po mnenju Andolškove (1995, 21) koncept organizacijske kulture predstavlja učinkovito sredstvo za interpretacijo organizacijskega življenja in delovanja ter za razumevanje propada, adaptacije in radikalnih sprememb v organizaciji.

Opredelitve organizacijske kulture

Avtorji s področja organizacijske kulture ta pojem različno opredeljujejo.

² Za mnoge slovenske organizacije, predvsem pa tiste, ki so nastale pred odcepitvijo Slovenije in so delovale še v starem samoupravnem sistemu, bi lahko rekli, da so soočene s takšno disonanco med kulturnim in sociostrukturnim sistemom. Kot spremembe v sociostrukturnem sistemu štejemo predvsem lastninsko preoblikovanje podjetij, pa tudi restrukturiranje zaradi boljše tehnološke opremljenosti, prilagajanje novim standardom, preoblikovanje formalne ureditve organizacij v skladu z novo zakonodajo. Ker se kulturni sistem znotraj organizacije težko prilagaja sociostrukturnim spremembam, se podjetja soočajo s težavami. Vzroka za stagnacijo nekaterih gospodarskih velikanov iz prejšnjega sistema ne moremo iskati zgolj v tej disonanci, gotovo pa je pomembna ovira na poti učinkovitejšega uveljavljanja morda dobro načrtovanih sociostrukturnih in tehnoloških sprememb.

"Kultura je kolektivni fenomen, ki pooseblja človekove odgovore na negotovosti, ki so neizbežne v njegovem okolju. Ti odgovori sodijo v dve kategoriji: prva je substanca kulture - emocionalno nabiti verjetnostni sistemi (belief systems), ki jim pravimo ideologije, druga kategorija pa so kulturne forme - dejavnosti, skozi katere člani kulture izražajo, potrjujejo in komunicirajo substanco kulture eden drugemu" (Tryce in Beyer 1993, 2).

Ernest Bormann v svojem članku Simbolna konvergenca (v: Putnam, Pacanowski 1983) navaja Pacanowskega in O'Donell Trujilla, ki sta kulturo označila kot realnost, sestavljeno iz določenih šal, zgodb, pesmi, mitov in tako naprej, skratka vsega, ki daje substanco in pomen tistemu, kar bi sicer izgledalo kot nesmiselno obnašanje. Pacanowsky in O'Donell - Trujillo (v Putnam, Pacanowski 1983, 99) sta menila, da naj kulture ne bi preučevali kot artefakt, ampak bolj kot proces, saj ljudje komunicirajo in hkrati konstruirajo svojo kulturo, ko govorijo, pišejo igro, pojejo, plešejo ali se delajo bolne.

"Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje organizacije." (Schein 1985, 6).

Geert Hofstede je nekoč kulturo organizacije šaljivo imenoval "psihološko imetje (asset) organizacije, s pomočjo katere lahko napovemo, kaj se bo zgodilo s finančnim imetjem organizacije v času petih let," (Hofstede 1991, 18). Hofstede je tudi menil, da je organizacijska kultura že sama po sebi fenomen, ki se v mnogih pogledih razlikuje od nacionalnih kultur. Organizacija je socialni sistem, ki ima drugačno naravo kot nacija; če ne zaradi drugega pa zato, ker so imeli člani določen vpliv na odločitev, ali se ji bodo pridružili; vanjo so vključeni samo med delovnimi urami, poleg tega pa jo nekega dne lahko znova zapustijo (Hofstede 1991, 18).

Hofstede je organizacijsko kulturo definiral tudi kot "kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov drugih organizacij" (Hofstede, 1991, 18).

Skupna vednost kot bistvo organizacijske kulture

Organizacijska kultura je pri Scheinu (1987) in Andolškovi (1995) razumljena kot naučen proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo samo tam, kjer obstoji definirana skupina s pomembno zgodovino. Le če ima neka skupina (v našem primeru skupina ljudi, združena v formalno delovno organizacijo) dovolj dolgo skupno zgodovino, lahko oblikuje skupno vednost, ki je bistvo organizacijske kulture (Mesner Andolšek 1995, 46).

Vednost je referenčna shema za razlago sveta in za delovanje v njem, posameznik pa jo pridobiva na različne načine. Dana Mesner Andolšek meni (1995, 31), da sklad vednosti sestavljajo usedline subjektivnih izkušenj, vednost je potemtakem celota usedlin in situacijsko pogojenih razlag, vključuje pa tudi del družbeno prenesenih tradicionalnih rešitev problemov.

Elementi sklada vednosti so omejitve situacije (posameznik lahko obvladuje samo tiste situacije, ki so mu neposredno dosegljive, te pa so prostorsko, časovno in družbeno omejene), struktura subjektivne izkušnje (zaradi časovne, prostorske in družbene omejitve situacije, so tudi izkušnje, ki iz takšnih situacij izhajajo, časovno, prostorsko in družbeno omejene) in rutina (veščina, poznavanje receptov in postopkov, posedovanje uporabnih znanj), (Mesner Andolšek 1995, 35).

Če to apliciramo na organizacijo, lahko hitro opazimo, da organizacija močno vpliva na sklad vednosti, ki se izoblikuje pri posameznikih. Prvič zato, ker situacije omejuje na podoben način. Posamezniki, ki delujejo v določeni organizaciji, so v veliki meri izpostavljeni situacijam, ki imajo kakšno skupno omejitev, prav tako so zaradi tega razloga njihove izkušnje na podoben način omejene. Lahko bi rekli, da si že zato, ker so zaposleni v isti organizaciji, posamezniki določen del izkušenj delijo. In nenazadnje, za opravljanje določenega dela znotraj organizacije morajo imeti podobne rutine. Če že njihovo delo ne zahteva istih znanj (računovodja v organizaciji ima prav gotovo različna znanja od delavca v proizvodnji), pa oba poznata produkt organizacije, verjetno razumeta in uporabljata isti žargon, poznata recepte za delovanje v določenih situacijah znotraj organizacije. Vedno pa morata delovati združeno in si prizadevati za izpolnjevanje osnovnega poslanstva organizacije.

Logičen je torej zaključek, da si zaposleni v neki organizaciji delijo sklad vednosti, čeprav je po mnenju Andolškove (1995, 44) sedimentacija posebnih dogodkov v individualni sklad vednosti družbeno pogojena, saj je največji del sklada vednosti posredovan skozi proces socializacije in je vzet iz družbenega sklada vednosti. V tem dejstvu se po našem mnenju skriva vpliv siceršnje kulture, ki je močno povezana s širšo družbo (nacija oziroma skupinami kultur), kjer se je oblikovala, na delovanje organizacij. Vendar to ni tema te razprave.

Že v Scheinovi opredelitvi organizacijske kulture je poudarjeno, da bistvo organizacijske kulture predstavljajo skupne temeljne predpostavke, ki so se oblikovale v poteku skupnega reševanja problemov³. Temeljne predpostavke so na določen način shranjene v skupnem skladu vednosti.

Biti član neke organizacije pomeni razpolagati z določenim delom skupne vednosti in deliti z ostalimi člani določen "naravni pogled na organizacijsko real-

³ Da enkratna rešitev nekega problema postane temeljna predpostavka, mora iti skozi proces kognitivne transformacije (Mesner Andolšek 1995, 24). Ko neka skupina prvič naleti na problem, ki ga je potrebno rešiti, ima predlagana rešitev lahko samo značaj vrednote, saj še ne obstaja neka skupna osnova ti-stega, kar je dejansko oziroma realno, zato vodja predlaga rešitev, ki bo temeljila na njegovem prepričanju, kako delovati. Torej ima rešitev značaj vrednote. Če rešitev deluje, to pomeni, da je pravilna in zato odslilkava pravo podobo realnosti. Sčasoma postane rešitev samoumevna, postopoma postane prepričanje in nato predpostavka ter pade iz zavesti na raven predzavednega oziroma praktične zavesti. Tako postane avtomatizem (Mesner Andolšek 1995, 24).

nost, ki je skupen članom organizacije in na podlagi tega pogleda tudi ustrezno ravnati" (Mesner Andolšek, 1995, 58). Posamezniki znotraj skupine ali organizacije sčasoma kažejo nagnjenje, da razmišljajo do neke mere podobno, dogodkom in stvarjem pripisujejo enake pomene, prav ti skupni pomeni pa tvorijo organizacijsko kulturo.

Nastajanje organizacijske kulture

Različni avtorji različno natančno proučujejo nastajanje organizacijske kulture. Schein je v svojem delu iz leta 1987, ki ga povzema tudi Mesner Andolškova (1995), opisal tri temeljne dejavnike nastajanja organizacijske kulture.

Skupinska dinamika. Kot smo že povedali, je bistvo organizacijske kulture skupen sklad vednosti njenih članov oziroma skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Do tega, da si člani skupine (zaposleni v neki delovni organizaciji) začnejo deliti isti pomenski okvir, na katerega se sklicujejo v medsebojnem delovanju, pridejo skozi serijo dogodkov, ki jih retrospektivno označijo kot kritične (Mesner Andolšek 1995). Schein (1987, 150) meni, da se bo skupina začela oblikovati takrat, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupno izkustvo (ko na primer ugotovijo, da imajo vsi isti občutek strahu in odtujitve). Pri zaposlenih se morajo torej oblikovati novi pogledi, novo skupno razumevanje in norme, specifični za skupino, v kateri se nahajajo in lahko različni od tistih, ki so jih pridobili skozi procese prejšnje socializacije. Ko organizacija obstaja dovolj dolgo in ima dovolj skupnih kritičnih izkušenj, hkrati oblikuje tudi določen blok standardov in norm (Mesner Andolšek 1995, 81). Moč in kompleksnost neke skupine, pravi Andolškova (1995, 82), lahko ocenimo glede na število norm, stopnjo njihove stabilnosti in medsebojne povezanosti, kritični dogodki pa so test, ali norme delujejo ali ne. Če delujejo, postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk, ki te norme še nadalje krepijo.

Vodstvo. Vodje imajo bistven vpliv na nastanek organizacijske kulture zato, ker je prav reševanje kritičnih problemov, okoli katerih se oblikuje kultura, funkcija vodenja (Mesner Andolšek, 1995, 84). V začetku je vloga vodstva na oblikovanje organizacijske kulture torej zelo velika, vprašanje pa je, v kolikšni meri lahko vodje vplivajo na kulturo, ko je ta že formirana in stabilna. Nagibamo se k sklepu, da so takrat vodje tisti, na katere kultura vpliva in v marsičem lahko zavira uveljavljanje njihovih strategij, če se te razlikujejo od tistih, ki so skladne z obstoječo kulturo*.

Procesi učenja. Kultura je po mnenju Andolškove (1995, 85) proizvod učenja, in sicer skupinskega procesa učenja, ki je veliko bolj kompleksen od individualnega. Gre za to, da v njem člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja. Andolškova razlikuje dva tipa učenja, ki imata različne posledice za stabilnost naučenega (Andolšek 1995, 85): prvič, učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dlje časa; in drugič, učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi

* Še zlasti postane to vprašanje relevantno, ko v organizacijo pride novi vodja, ki je prej svoje izkušnje pridobival v organizacijah z drugačno kulturo.

proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča. Gotovo je proces učenja nekoliko različen pri tistih, ki z organizacijo živijo od vsega začetka, in onih, ki pridejo vanjo potem, ko je njena kultura že izgrajena. Sklepamo, da so procesi učenja razlikujejo tudi glede na prejšnje kariere novozaposlenih (pri tistih, ki se v organizaciji zaposlijo takoj po končanem šolanju za razliko od tistih, ki v organizacijo pridejo potem, ko so se že navzeli organizacijske kulture neke druge organizacije).

Vpliv ustanoviteljev in vodstva na oblikovanje organizacijske kulture

Ustanovitelji organizacije imajo navadno ključno vlogo pri oblikovanju načina, kako organizacija definira in rešuje probleme preživetja, prilagajanja zunanjemu okolju in notranje integracije (Schein 1987, 210). S primeri treh različnih podjetij je Schein dokazal, da organizacija začne oblikovati svojo kulturo z dejanji ustanoviteljev, ki kulturo z različnimi implicitnimi in eksplicitnimi mehanizmi vcepljajo drugim.

Nekateri mehanizmi, ki jih vodje organizacij uporabljajo, da komunicirajo svoje predpostavke, so zavestna in namerna dejanja, spet drugi so nezavedni in nenamerni (Schein 1987, 223). Primarni mehanizmi vcepljanja kulture so: *stvari, ki jim vodje posvečajo pozornost, jih merijo* (to je zlasti vidno iz dnevnih redov sestankov in ostalih aktivnosti, namenjenih načrtovanju) *in nadzorujejo; reakcije vodij na kritične incidente in organizacijske krize* (način obravnavanja krize s strani vodij in ostalih članov organizacije ustvarja nove vrednote, norme in delovne procedure); *zavestno dajanje zgledov, poučevanje in izobraževanje* (zgledi vlečejo: vidno vedenje vodij ima visoko vrednost za komuniciranje osnovnih predpostavk in vrednot drugim članom organizacije. Če ima, denimo, direktor podjetja majhen avto, se oblači neformalno, njegova pisarna ni prestižno opremljena in preživi veliko časa v pogovorih z zaposlenimi na vseh ravneh, vse z namenom, da bi jih spoznal tudi neformalno, to dokazuje, da kultura te organizacije ne da veliko na hierarhijo ter da se člani držijo predpostavke, da lahko dobro idejo da kdorkoli); *kriteriji za podeljevanje nagrad in statusa; kriteriji za rekrutiranje, selekcijo, promocijo, upokožitev in izključitev* (eden najbolj subtilnih, a hkrati najmočnejših mehanizmov vcepljanja kulture je začetna selekcija novih članov).

Sekundarni mehanizmi artikulacije in okrepitve kulture pa so: *organizacijski načrt in struktura; organizacijski sistemi in procedure; načrt fizičnih prostorov organizacije fasad in poslopij; zgodbe, legende, miti o pomembnih dogodkih in ljudeh; formalne izjave o organizacijski filozofiji, verovanjih in strukturi*. Sekundarni mehanizmi delujejo le, če so skladni s primarnimi mehanizmi.

Izražanje organizacijske kulture

Ideologije. Trice in Beyer (1993, 33) menita, da se organizacijska kultura izraža na dveh ravneh. Prva raven je ideološka. Ideologija se namreč kaže kot substanca kulture in jo lahko definiramo kot "skupne, razmeroma koherentno medsebojno povezane skupine verovanj, vrednot in norm, ki povezujejo ljudi in jim pomagajo osmisлити njihov svet" (Trice in Beyer 1993, 33). Ščasoma ideologija preraste v vzročni model za razlaganje in legitimiranje kolektivnih in individualnih vedenj. Ideologije pojasnjujejo in opravičujejo obstoječe socialne sisteme na tak način, da jih naredijo naravne, logične in moralno sprejemljive.

Kulturne forme. So druga kategorija, skozi katero se izraža organizacijska kultura (Trice in Beyer 1993, 77). Gre za manifestacije kulture, kulturne forme pa so entitete, skozi katere člani določene kulture izražajo, potrjujejo in komunicirajo kulturno substanco eden drugemu. Kulturne forme lahko razdelimo v štiri kategorije: simboli, jezik, zgodbe in prakse. Simboli so najbolj osnovne, najmanjše in tudi najbolj pogoste enote izražanja kulture. V organizacijski kulturi so simboli lahko naravni ali umetni objekti, delovna okolja in podobno (Trice in Beyer 1993, 77).⁵ Jezik je skupen sistem glasov, pisanih znakov in gest, ki jih člani kulture uporabljajo, da bi eden drugemu predstavili kategoriziran pomen. Organizacije uporabljajo različne jezikovne forme ter s tem ustvarjajo določene kulturne podobe. Najpomembnejše jezikovne oblike so žargon (denimo "pankrt" v tiskarnah) in slang, geste, signali (stisnjena pest z dvignjenim palcem, ki nekomu sporoča, da je zadevo zadovoljivo opravil), pesmi, šale, govornice, metafore (primer: "naše podjetje je kot velika družina") ter reki in slogani. Zgodbe vključujejo tako jezik kot simbole. Člani organizacij (kakor tudi ljudje nasploh) uporabljajo več vrst zgodb, da bi izrazili svoja čustva in potegnili smisel iz svojih izkušenj (Trice in Beyer 1993, 79). Med zgodbe štejemo mite (dramatične, nedoločne zgodbe izmišljenih dogodkov; ponavadi jih uporabljamo za razložitev vira preobrazbe nečesa), sage (so resnične pripovedke, največkrat o izrednih dosežkih organizacije ali njenih voditeljev v kakšnem obdobju, v njih se velikokrat pretirava; gre pravzaprav za polepšane zgodbe), legende (historične pripovedke, ki vključujejo čudežne dogodke), pripovedke (so preprostejše in bolj posvetne, gre za dramatizacijo navadnih, vsakodnevnih dogodkov znotraj organizacije, zato da bi predstavili

⁵ Morda so najbolj razpoznavni in eni najpomembnejši simboli za organizacijsko kulturo prav celostne grafične podobe podjetij, še zlasti, če so te splošno razpoznavne in poleg določene tipografije in barve vsebujejo tudi logotip. Trice in Beyer navajata primer britanske zavarovalne družbe Prudential, ki kot simbol za kontinuiteto in zanesljivost na svojem logotipu upodablja skalo Gibraltar.

Med slovenskimi podjetji je primer takšnega simbola denimo Iskra, kjer zvezda prvenstveno označuje idejo, iskro, iz katere se razvije mogočen plamen... Simboli so lahko tudi uniforme, ureditev in razporeditev prostorov. Tako je v organizacijah z izrazito hierarhijo: že iz opremljenosti pisarne je možno sklepati, kakšen je status zaposlenega v določeni organizaciji, še navajata Trice in Beyer.

pomembne kulturne pomene).⁶ Posebne prakse so najbolj kompleksna kategorija kulturnih form. Mnoge aktivnosti v organizaciji, ki jih izvajamo zaradi instrumentalnih ciljev, nosijo pomembna kulturna sporočila članom organizacije in zunanjim opazovalcem. Ritual je najmanjša in najpreprostejša enota kulturnih praks. Gre za standardizirane, detajlne skupine tehnik in obnašanj, ki jih kultura predpisuje za upravljanje negotovosti in za izražanje skupne identitete. Trice in Beyer v primeru rituala navajata pranje rok zdravnikov pred in po operaciji, ki si jih drgnejo tudi še potem, ko na njih ni več umazanije.

Edgar Schein (1987) se je opisovanja ravni kulture lotil še bolj kompleksno in je v svojem delu obravnaval tri ravni izražanja kulture v organizaciji. V določeni meri se njegov opis ravni izražanja kulture v organizaciji v določeni meri prekriva s tistim, ki sta ga razvila Trice in Beyer.

Artefakti. So eden najbolj vidnih delov kulture. Gre za fizični prostor, tehnološke izdelke skupine, njen pisani in govorjeni jezik, umetniške izdelke in podobno.

Vrednote. Druga raven kulture so vrednote (Schein 1987, 15). Ko se skupina sooči z novo nalogo, zadevo ali problemom, ima prva predlagana rešitev lahko le status vrednote, saj še ne obstaja dejanska osnova za določanje, kaj je resnično (vrednote so tisto, kar naj bi bilo oziroma kar bi moralo biti, resničnost pa je tisto, ker dejansko je). Če rešitev deluje in skupina deli mnenje, da je rešitev delovala, vrednota zlagoma vstopi v proces kognitivne transformacije v verovanje (belief), in končno v osnovno predpostavko. Tako tudi izgine iz zavesti (Schein 1987, 16).

Osnovne predpostavke. Tretja raven kulture so osnovne predpostavke. Če rešitev nekega problema deluje večkrat, jo sčasoma vzamemo kot samo po sebi umevno. Kar je bilo nekoč hipoteza, ki jo je podpirala le vrednota, sčasoma začnemo obravnavati kot realnost. Začnemo verjeti, da stvari v naravi resnično delujejo na ta način (Schein 1987, 16).

Vloga organizacijske kulture

Schein že pri definiciji organizacijske kulture ugotavlja, da ta služi po eni strani preživetju organizacije in njenemu prilagajanju zunanjemu okolju, po drugi pa integraciji notranjih procesov v organizaciji, da bi lahko organizacija še naprej preživela v okolju in se mu prilagajala.

Po Scheinovem mnenju so *problemi prilagajanja in preživetja v okolju* naslednji (Schein 1987:52):

⁶ Kot primer pripovedke lahko navedemo anekdoto, ki še danes kroži med Iskrinimi zaposlenimi. Neki ambiciozni Iskrin komercialist je, z namenom, da bi sklenil ugoden posel za svoje podjetje, stranke odpeljal v bližnjo gostilno, kjer jih je ob vinu opazil njegov sodelavec. Zaradi pitja med opravljanjem službene dolžnosti ga je ta naznanil direktorju, ki bi lahko v primeru mladega komercialista predlagal postopek pred disciplinsko komisijo. Vendar pa je zaradi poslovne daljnovidnosti direktor naredil ravno nasprotno - komercialista je takoj povišal in ga tako obvaroval pred neprijetnimi procedurami disciplinskih postopkov. Izkazalo se je, da je direktor ravnal pravilno, saj je bil mladenič izjemno sposoben. Iz njega je že čez kratak čas zrasel jugoslovanski minister za trgovino (povzeto po intervjuju s Silvom Hrastom, nekdanjim direktorjem sistema Iskra).

A. Poslanstvo in strategija: organizacija mora med svojimi člani ustvariti skupno razumevanje poslanstva, osnovnih nalog, manifestnih in latentnih funkcij organizacije.

B. Cilji: člani organizacije morajo razviti konsenz o njenih ciljih, ki izvirajo iz poslanstva.

C. Sredstva: člani organizacije morajo razviti konsenz o sredstvih, ki jih lahko uporablja za doseganje ciljev, kot na primer organizacijska struktura, delitev dela, sistem nagrad in sistem avtoritete.

D. Merjenje: člani organizacije morajo razviti konsenz o kriterijih za merjenje, kako skupina izpolnjuje cilje, kot na primer informacijski in kontrolni sistem.

E. Popravljanje napak: člani organizacije morajo razviti konsenz o primerni strategiji za odpravljanje napak oziroma prilagajanje postopkov, če cilji niso doseženi.

Schein piše tudi o zadevah notranje integracije. Proces nastajanja skupine je rast in vzdrževanje odnosov med posamezniki, ki delajo skupaj, in hkrati dejansko izvrševanje nalog, ki so si jih zastavili. Po Scheinovem mnenju so *problemi notranje integracije* naslednji:

A. Skupni jezik in konceptualne kategorije: če člani ne morejo komunicirati med sabo in razumeti eden drugega, obstoj skupine že po definiciji ni možen.

B. Skupinske meje in kriteriji vključevanja in izključevanja: eno najpomembnejših področij kulture je konsenz o tem, kdo je znotraj in kdo zunaj in po katerih kriterijih se opredeljuje članstvo.

C. Moč in status: vsaka organizacija mora razdelati kriterije, po katerih nekdo pridobiva, vzdržuje ali izgublja moč. Konsenz na tem področju je nujen, da organizacija pomaga svojim članom obvladovati čustva agresije.

D. Intimnost, prijateljstvo in ljubezen: vsaka organizacija mora razdelati pravila igre glede prijateljskih odnosov, odnosov med spoloma, in določiti raven, do katere je dovoljena odprtost in intimnost.

E. Nagrade in kazni: vsaka skupina mora vedeti, kaj so herojska in grešna vedenja, kaj se nagraduje z lastnino, statusom in močjo, kaj se kaznuje v obliki umika nagrad oziroma izključitve.

G. Ideologija in religija: vsaka organizacija, tako kot vsaka družba, se sooča z nerazložljivimi dogodki, ki jim je treba dati pomen, da se lahko člani organizacije nanje odzivajo in se tako izognejo strahu pred obravnavanjem nerazložljivega in nenadzorljivega.

Tretja pomembna funkcija organizacijske kulture pa je po Scheinu (Schein 1987, 82) *funkcija zmanjševanja napetosti*. Kultura ne samo rešuje zunanje in notranje probleme organizacije, ampak služi hkrati tudi za zmanjševanje napetosti, ki človeka prevzame, ko se sooča s kognitivno negotovostjo in preobremenjenostjo. Za vsako od zgoraj naštetih zadev bi ljudje izkusili visoko stopnjo strahu, če ne bi imeli sposobnosti izbiranja pomembnejših iz obsežne skupine dražljajev, ki so jim izpostavljeni.

Kulturno predpostavko lahko razumemo tudi kot skupino filtrov ali leč, ki nam pomagajo zaznati in osredotočiti se na relevantne dele našega okolja. Brez takih filtrov bi izkusili negotovost in preobremenjenost. Ko pa imamo kulturne rešitve, se do neke mere lahko sprostimo. Eden od razlogov, zakaj se upiramo kulturnim

spremembam, je tudi ta, da odpovedovanje uveljavljenim predpostavkam - tudi če so nove bolj funkcionalne - povzroča strah (Schein 1987).

Lastnosti organizacijske kulture

V luči celovitega pristopa k problemu je smiselno pogledati tudi, kakšne so lastnosti organizacijske kulture: predvsem zato, ker nam bodo tudi lastnosti in dimenzije organizacijske kulture služile kot eno izmed izhodišč opisovanja kulturnih sprememb.

Trice in Beyer (1993) navajata naslednjih šest poglavitnih značilnosti organizacijske kulture:

Kulture so kolektivni fenomen. Kulture ne morejo ustvariti posamezniki s svojimi dejanji, če ta niso povezana z drugimi ljudmi. Kulture nastajajo z interakcijami med posamezniki. Specifični načini upravljanja z osnovnimi negotovostmi življenja lahko izvirajo iz posameznikov, toda preden jih kolektivno ne sprejmejo in začnejo izvajati tudi drugi, niso del kulture. Kulture so pravzaprav skladišča tistega, o čemer se njihovi člani strinjajo. Pripadnost kulturi pomeni verjeti v tisto, kar verjamejo drugi, in početi tisto, kar počnejo drugi (vsaj del časa).

Kulture so nabite z emocijami. Ker kulture pomagajo upravljati z negotovostmi, njihova substanca in forme ne vsebujeta samo pomena, pač pa tudi emocije. Ljudje se držijo ustaljenih ideologij in praks, saj se jim zdi bodočnost lažje predvidljiva, če jo nekako prilagodijo sedanjosti. Zavezanost ljudi določenim ideologijam in kulturnim formam je torej v večji meri posledica njihovih emocionalnih potreb kot pa racionalnih razmišljanj. Poleg tega pa ideologije in kulturne forme pomagajo usmerjati emocije v bolj družbeno sprejemljive kanale.

Kultura ima zgodovinsko osnovo. Kultur ne moremo ločevati od njihovih zgodovin in kulture ne nastajajo čez noč. Da bi razvili kulturo, morajo ljudje skupaj preživljati čas: le tako lahko v medsebojnih interakcijah spoznavajo, katere so njihove skupne negotovosti in kako se z njimi spopadati.

Kultura je inherentno simbolična. Če pravimo, da je kultura simbolična, želimo poudariti predvsem ekspresivno, ne pa toliko tehnično in praktično stran človeškega obnašanja. Simbolizem igra zelo pomembno vlogo v izražanju in komunikaciji kulture. Gre preprosto za to, da nekatere stvari pogosto pomenijo nekaj drugega, kot to izgleda na prvi pogled. Simboli so tako močno prisotni v komunikaciji kulture, da jih imamo za najbolj osnovno enoto izražanja kulture. Pogosto se pojavljajo tudi kot del drugih kulturnih form. Po eni strani so simboli specifična kulturna forma, po drugi strani pa so zelo splošna in prevladujoča kulturna forma.

Kultura je dinamična. Čeprav kulture vztrajajo več generacij, niso statične, ampak močno dinamične. Razlogov za to je več. Prvič, komunikacija ni nikoli popolna, zato tudi vsi člani ne dobijo enakih predstav o tem, kaj se v okviru določene kulture od njih pričakuje, zato se tudi vsi ne prilagajajo enako, tudi če bi se želeli. Drugič, predstavniki imajo tudi v zelo tradicionalnih kulturah možnost, da ustvarijo svojo različico pričakovanega obnašanja. Individualizem torej povzroča inova-

tivnost in kreativnost pri odgovarjanju na izzive življenja. Tretjič: kulturo tako pogosto jemljemo kot samo po sebi umevno, da poteka njen prenos in sprejemanje pogosto na nezavedni ravni. Četrto, dejstvo, da je tolikšen del kulturne komunikacije simboličen, povzroča tudi, da je ta komunikacija nenatančna. Simboli imajo pogosto več pomenov. Petič, organizacije pogosto asimilirajo nove skupine in nove prakse, da bi se lahko spopadale z novimi zahtevami in priložnostmi v njihovem spreminjajočem se okolju.

Kultura je inherentno zabrisana, nerazločna. Antropolog Geertz (v Trice in Beyer 1993) je kulturo v tem smislu primerjal s hobotnico, saj se njene lovke raztezajo iz enega telesa, vendar so med seboj razmeroma nepovezane in tudi z možgani nimajo močne povezave. Kljub temu pa se hobotnica uspeva ohranjati pri življenju. Kulture niso monolitne skupine idej, ampak združujejo tudi nasprotja, dvoumnosti in protislovja.

Disfunkcionalnost organizacijske kulture kot vzvod za njeno preoblikovanje

Že v začetku smo govorili o disonanci med sociostrukturnim in kulturnim sistemom organizacije, ki lahko privede do njene zmanjšane učinkovitosti, stagnacije ali celo propada. Ko kultura v svojih različnih pojavnostih ni več integrativni in kohezivni element organizacije, ko več ne služi lažjemu prilagajanju zunanjemu okolju, ko zavira nujne sociostrukturne spremembe, postane disfunkcionalna. Sprememba organizacijske kulture je nujna, če želi organizacija preživeti v okolju in še naprej opravljati svoje poslanstvo.

Sprašujemo se, ali imajo zaposleni in vodstvo organizacije dovolj vpogleda v lastno organizacijsko kulturo, da nujnost spremembe sploh opazijo oziroma da znajo poiskati prave vzroke za svoje težave. Naslednje vprašanje, ki se zastavlja spet kar samo po sebi, pa je, ali so organizacijske kulture dovolj "vodljive", da jih lahko spreminjamo načrtno, vskladu z vnaprej določenimi cilji ali pa se preoblikujejo same brez možnosti vplivanja nanje?

Narava kulture je namreč konzervativna (Trice in Beyer 1993): ideologije postanejo samoumevne racionalne podlage za posameznikovo delovanje znotraj organizacije, v okviru obstoječe organizacijske kulture si zaposleni ustvarijo identiteto, na pojavne oblike kulture so emocionalno navezani. Hitre spremembe so zelo malo verjetne tudi zato, ker kulturne spremembe spremljajo strahovi in negotovosti pri zaposlenih in tudi vodstvo. Kulturna inovacija je težje izvedljiva kot vzdrževanje obstoječe kulture, saj z njo uvajamo popolnoma nove koncepte, različne od tistih, ki so prisotni v obstoječih kulturah. Vodstvo, ki se zaveda disonance med kulturnim in sociostrukturnim sistemom, ima zato dve možnosti: ali novosti prilagodi obstoječim ideologijam ali pa začne postopoma uvajati kulturne spremembe in prepriča zaposlene, da jim bo ta proces prinesel več koristi kot stroškov.

Mehanizmi preoblikovanja organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo je mogoče preoblikovati: vprašanje je le, če to lahko počnemo načrtovano in kako hitro lahko izvajamo kulturne spremembe. Sprememba, ki se, denimo, zgodi šele po izmenjavi ene cele generacije podjetja, se nam v tem pogledu ne zdi relevantna.

Poglejmo najprej, katere so tiste spremembe organizacijske kulture, ki so posledica rasti (določene dobe v "življenjskem ciklu" organizacije), kasneje pa se bomo posvetili tistim, za katere predpostavljamo, da so lahko bolj načrtovane in ciljane.

Schein (1987) opredeli več faz rasti organizacije in v njihovem okviru razmišlja tudi, kako se skozi različna življenjska obdobja spreminja tudi sama organizacijska kultura. V zgodnji rasti se kultura spreminja po nekakšni poti *naravne evolucije*: kultura se pravzaprav šele oblikuje in težko govorimo o njenem spreminjanju, čeprav Schein naravno evolucijo šteje kot mehanizem sprememb (torej predpostavlja, da je tudi nekdo, ki upravlja takšen mehanizem). Naravna evolucija je pot, po kateri kultura prerašča v različne oblike svoje pojavnosti, ko se oblikuje njena ideologije in različne kulturne forme, ko člani organizacije šele osvajajo podoben sklad vednosti. Drugi mehanizmi preoblikovanja kulture, na katere po našem mnenju ne moremo bistveno vplivati, pojavljajo pa se v kasnejših obdobjih obstoja organizacije, ko je kultura že oblikovana, so še: *sprememba skozi škandal ali eksplozijo mitov* (v tem procesu se izkaže, da organizacija v resnici deluje na drugačen način, kot pa ga deklarira navzven. Takšen škandal lahko organizacijo prisili, da opusti svoje dejansko obnašanje in poskuša prilagoditi kulturo) ter *inkrementalizem* (gre za spremembe malih korakov, naravnanih v smeri zmanjševanja disonance med sociostrukturnim in kulturnim sistemom, ki so za zaposlene in tiste, ki organizacijo spremljajo od zunaj, komaj opazni).

Za razmislek o (ne)možnosti načrtnega preoblikovanja organizacijske kulture pa so še pomembnejši tisti mehanizmi, ki jih lahko uvede vodstvo oziroma vsi zaposleni in prispevajo k načrtovani in ciljani spremembi. Schein (1987, 280) mednje šteje *organizacijsko terapijo* (organizacija se zaveda nujnosti spremembe in je zanj motivirana, sama ali s pomočjo zunanjih svetovalcev preučuje lastno kulturo in načrtno uvaja spremembe), *vodeno evolucijo skozi "hibride"* (hibridi so ljudje, ki so sicer zrasi v organizaciji, vendar niso v celoti prisvojili njene kulture in ne delijo osnovnih predpostavk o smeri, v kateri naj se razvija organizacija, z večino), *vodeno revolucijo skozi prišleke* (mlada in hitro rastoča organizacija se lahko na podlagi svoje potrebe, da je bolj profesionalno vodena, odloči za zaposljevanje ključnih pozicij z zunanjimi managerji, še posebej v primerih, če je razlog za stagnacijo ali krizo v tem, da člani nezadovoljivo vodenje povezujejo s kulturo ustanoviteljev) in *tehnološko sedukcijo* (učinkovit mehanizem spreminjanja organizacijske kulture, še zlasti, ko se kaže njena disfunkcionalnost v notranji integraciji. Vodstvo organizacije, kjer vlada velika kulturna raznolikost, uvede navidez nevtralno tehnološko novost, ki potem navede člane organizacije na to, da se začnejo vesti in razmišljati bolj homogeno).

Dana Mesner Andolšek opisuje štiri metode uvajanja kulturnih sprememb, čeprav gre pri nekaterih izmed njih istočasno pravzaprav tudi za spremembe v sociostrukturnem sistemu. *Kadrovske spremembe* so mehanizem, za katerega so tudi empirično dokazali, da bistveno vpliva na spremembe organizacijske kulture (Kavčič, Čibron, Deškovič in Mesner 1988). Predvsem odhod ključnih ljudi, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela, lahko bistveno pripomore k procesu spreminjanja. Druga metoda spreminjanja je *neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednost zaposlenih* (praktične metode, ki omogočajo komuniciranje novosti, so oblikovanje vlog, participativne skupinske metode, igranje vlog, svetovanje, izobraževanje in seveda formalna komunikacija v obliki pisnih ali ustnih sporočil). Na preoblikovanje kulture lahko vplivamo tudi s *spreminjanjem struktur, sistemov in tehnologij* (vpliv prestrukturiranja na spremembo kulture je precej nepredvidljiv, zato ga ne štejemo med sredstva, s katerimi lahko načrtno spreminjamo organizacijsko kulturo) in s *spremembo podobe podjetja* (zunanje oglaševanje, sprememba celostne grafične podobe, preureditev notranje opreme ali razporeda).

Zaključek

Podlaga spremembam organizacijske kulture so vsekakor spremembe v strukturnih in socialnih dimenzijah organizacije, vendar pa je te spremembe smiselno podpreti tudi z ustreznim komuniciranjem znotraj organizacije. Z organiziranim, načrtovanim in proaktivnim programom internega komuniciranja, ki podpira prestrukturiranje, uvajanje novih tehnologij, prihod novega vodstva, drugačno podobo podjetja, lažje vodimo proces sprememb, ga naredimo bolj homogenega in manj izpostavljenega trenutnim vplivom.

LITERATURA

- Argyris Chris. 1957. *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*. New York: Harper & Brothers.
- Grunig, James in Larissa Grunig. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hofstede, Geert. 1994. *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Publishers.
- Mesner Andolšek, Dana. 1992. Niti, močnejše od vrvi, Pristop, september 1992.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Putnam L. in M. Pacanowsky. 1983. *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Schein, Edgar. 1987. *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*. San Francisco: Josey-Bass Inc. Publishers.
- Trice H. M., in J. M. Beyer. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

PRIKRITO OGLAŠEVANJE IN
ODNOSI Z JAVNOSTMI

Povzetek. *Medijska dejavnost je ena izmed gospodarskih dejavnosti, vendar ima v družbi poseben pomen, ki zahteva posebno regulacijo medijskega trga. Ta se vrši z zakoni in drugimi predpisi ter kodeksi. Kljub temu prihaja do nepravilnosti, ki zmanjšujejo kvaliteto medijskega trga. Med nepravilnostmi v Sloveniji prednjači prikrito oglaševanje, pod katerim razumemo objavljanje vsebin z oglaševalskim značajem v obliki novinarskih objav. Napačna predstavitev oglaševalske vsebine pomeni zavajanje vseh, ki so jim mediji namenjeni in jo je zato potrebno sankcionirati. Ker je sankcioniranje prikrita oglaševanja po obstoječi ureditvi neučinkovito, predlagamo tudi vzpostavitev kriterijev za določanje prikrita oglaševanja in samoregulacijskih mehanizmov vseh vpletenih v reševanje omenjene problematike.*

Ključne besede: *Kodeks mednarodnega združenja za odnose z javnostmi, Evropski kodeks profesionalnega obnašanja v odnosih z javnostmi, Kodeks novinarjev Republike Slovenije, mediji, oglaševanje, prikrito oglaševanje, Slovenski oglaševalski kodeks, Zakon o javnih glasilih, Zakon o varstvu konkurence, Zakon o varstvu potrošnikov.*

Problemi organizacijskega osvajanja medijev v Sloveniji

Splošna pravna ureditev in nekateri praktični problemi

Izdajanje javnih glasil in emitiranje elektronskih programov predstavlja enega od ključnih elementov na katerih temelji sodobna informacijska družba. Seveda ta dejavnost, s stališča svobodne podjetniške pobude, predstavlja zgolj eno izmed gospodarskih dejavnosti. Toda že sama zakonodajna ureditev (predvsem v delu, kjer ustanavlja za določen del programov javne zavode, pa tudi v delu, kjer Zakon o javnih glasilih posega v programske sheme gospodarskih družb) nakazuje na to, da je področje medijske dejavnosti urejeno drugače, v smislu zaščite javnega interesa pa rangirano višje od številnih drugih dejavnosti. To ni niti presenetljivo, niti sporno. Informacija in z njo mediji bistveno vplivajo na celotno ureditev in življenje v družbi. Mediji bistveno vplivajo na (ne)kvaliteto življenja, uspešnost

* Borut Zajc, univ.dipl.lur., Franci Zavrl, univ.dipl.psih., Pristop, Družba za komunikacijski management v Ljubljani.

gospodarstva, poslovanje določene panoge ali podjetja. Ta posebna moč medijev, ki jo dopolnjuje želja in potreba ljudi po kvalitetnih medijih, zahteva predpise, ki bodo ščitili javni interes družbe po kvalitetnem, objektivnem, ažurnem, strokovnem, nežaljivem obveščanju.

Komunikološka in pravna stroka sta pomen medijev v družbi v vseh segmentih svojega delovanja precej temeljito razdelali, zato se v tem prispevku s splošno teorijo medijev ne bomo posebej ukvarjali. Bolja nas zanima tista medijska praksa, v kateri se srečujejo interesi organizacij, medijev in javnosti.

Slovenski medijski trg deluje na določeni pravni podlagi. Še vedno, in pravzaprav vedno znova, pa se pojavljajo novi 'prijeti' medijev oglaševalcev in javnosti, ki poskušajo javni interes - ta pa se v primeru medijev še posebej varuje, reducirati na račun svojih parcialnih podjetniških oziroma drugih zasebnih interesov.

Bistvo urejanja medijskega trga je prav v iskanju ravnotežja med zasebnim in javnim interesom v medijih. Nove tehnologije, specifičnosti mladega tržnega sistema in s tem pospešen razvoj medijev in različnih organizacijskih interesov zahtevajo ustrezne ukrepe, da se izhodišča, opredeljena v ustavi in drugih izvedbenih predpisih, tudi v praksi dejansko izvajajo.

Toda eno so pravne podlage, nekaj povsem drugega pa je vsakodnevna praksa. Na medije so v veliki meri vezane vse ostale gospodarske dejavnosti, pa seveda tudi kopica negospodarskih dejavnosti. Tudi te omogočajo normalno funkcioniranje državljana, potrošnika, vsakega posameznika. Regulacija medijskega trga naj bi služila kar največji kvaliteti, kar po eni strani pomeni zagotavljanje pravice do obveščenosti po drugi pa pravice do izbire, ki je eden izmed osnovnih pogojev za kvaliteto življenja.

Kvaliteta slovenskega medijskega trga (ob predpostavki, da na velikost trga pač ni mogoče vplivati) je tako odvisna predvsem od pravil igre, predpisov, ki medijski trg določajo. Ti predpisi morajo biti naravnani tako, da:

- omogočajo pošteno konkurenco med vsemi tržnimi subjekti,
- zagotavljajo objektivne informacije,
- ustrezno ščitijo določene programske vsebine, ki so za informiranje javnosti posebej koristne. Zato predpisi v posameznih primerih določajo dodatne programske zahteve, ki naj vplivajo na kvaliteto medijske dejavnosti.

Ugotovili smo že, da se mediji izjemno hitro razvijajo. Vse to velja tudi za slovenski trg, ki pa mora zaradi svojih specifičnosti v bistveno večji meri razvijati še konkurenčna pravila na trgu in vzpostaviti stanovska pravila - t.i. dobre poslovne običaje. S tem naj bi bila zapolnjena luknja iz časov, ko konkurenca ni bila vedno poglavitni kriterij poslovanja.

Teza tega prispevka je, da so pravila, ki so poglavitni dejavnik kvalitete medijskega trga, v Sloveniji še relativno neizdelana. V nadaljevanju bomo poskušali prikazati nekatere pomanjkljivosti urejanja slovenskega medijskega trga. Za najbolj pereč problem, nerazjasnjen in različno prakticiran odnos med oglaševanjem in odnosi z javnostmi, ki ga zaradi poenostavitve imenujemo kar "prikrito oglaševanje" pa bomo navedli tudi možne rešitve.

Kvaliteta medijske dejavnosti in dejavniki njene (ne)kvalitete

Kvaliteta medijske dejavnosti predstavlja skupek kriterijev, ki jih morajo mediji izpolnjevati, da bi izpolnjevali svojo vlogo v družbi in tako tudi dolgoročno ostali na trgu ter prispevali k njegovemu razvoju.

Dejavniki, ki vplivajo na kvaliteto medijske dejavnosti so številni. V nadaljevanju navajamo nekaj dejavnikov, ki se nanašajo na interakcijo med organizacijami, mediji in javnostjo (Jamieson 1988, 125).

Pri tem velja poudariti, da bo ta članek obravnaval le tiste dejavnike, ki jih je mogoče spreminjati s predpisi, dopustnimi dogovori med udeleženci, kodeksi, ... ne pa tudi tistih, ki predstavljajo dejstva, s katerimi morajo udeleženci na trgu računati (relativno omejen trg v Republiki Sloveniji, omejeni kadrovski potenciali, ipd.)

Lastništvo medijev

Praktično vse evropske zakonodaje urejajo probleme lastništva medijev. Tu ne gre le za upoštevanje običajnih antimonopolnih predpisov, pač pa praviloma za specialno ureditev, ki strožje posega na področje medijev kot na ostala gospodarska področja. Razlog je enostaven in isti, kot je bil naveden v prejšnjem poglavju - posebna tržna moč medijev. Mediji niso lastniško omejevani le s stališča obvladovanja medijskega trga, pač pa se običajno omejujejo tudi verižna lastništva različnih medijev (zaradi zaščite pluralnosti). Omejuje se medsebojne lastniške povezave različnih medijev, v določenih primerih pa se določenim gospodarskim subjektom (npr. oglaševalskim agencijam) prepoveduje ali vsaj močno omejuje lastniški delež v družbi, ki emitira elektronski program ali izdaja tiskane medije.

Problem prikritega oglaševanja, s katerim se ukvarjamo v tem prispevku, po našem mnenju najpogosteje sicer ne izvira iz dejavnika lastništva. Tudi ni specifično povezan z tipom lastništva (državni, javni, zasebni). Prav tako prikritega oglaševanja ni mogoče povezati z dejstvom, da so lastniki določenega medija tujci ali pa so to slovenske pravne in fizične osebe.

Tip lastništva kot bo razvidno in analize konkretnih primerov ne določa obsega ali vrste prikritega oglaševanja. Glavna izjema so edino manjši mediji v privatni lasti, kjer se ta anomalija pojavlja mnogo pogosteje kot pri večjih medijih.

Vsaka profitna organizacija, pa tudi mediji, teži k temu, da ustvarja dobiček, saj bo le ta omogočal obstoj na trgu. Problem s prikritim oglaševanjem je v tem, da so mediji in njihovi partnerji (organizacije, podjetja, politične stranke, država, posamezniki) pripravljeni zaradi dobička ali zgolj obstoja na trgu početi stvari, ki so sporne tako zakonsko kot etično, s stališča novinarske, oglaševalske ali pa stroke odnosov z javnostmi.

Tudi Zakon o javnih glasilih pri javnih medijih posega v programsko vsebino ne glede na lastništvo. Tako lahko npr. zakon omejuje oglaševanje, določa kvoto lastnega programa, programa izobraževalnih vsebin... Če to zakon lahko stori in če so take programske sheme enake za vse udeležence na trgu, potem je ločevanje med državno, javno ali privatno (domači/tuji lastniki) v veliki meri izničeno in medijev z različnimi tipi lastnikov tudi ne navaja k specifični sporni praksi.

Komercialne in javne funkcije medijev

Če lastniška oblika po našem mnenju na prikrito oglaševanje nima avtomatičnega specifičnega vpliva pa menimo, da nikakor ni nepomembno ločevanje med mediji, ki poslujejo na komercialni osnovi in tistimi, ki imajo na trgu drugačen, nekomercialen status. Najbolj očiten primer takega poslovanja RTV Slovenija. Ta je po svojem statusu javni zavod, ki ga je ustanovila država. Kot tak pretežni del svojih dohodkov ne pridobiva na trgu, pač pa jih pridobiva preko obvezne naročnine, ki jo mora plačevati vsak imetnik RTV sprejemnika.

Normalno je, da na trgu obstoje različne organizacije - nekatere kot glavni interes zasledujejo dobiček, druge pa javne interese. RTV Slovenija je ustanovljen zato, da izpolnjuje posebne programske naloge, ki jih ni mogoče ali pa jih ni smiselno zahtevati od gospodarskih družb. V vseh pravnih sistemih je torej poznan institut družb, ki poslujejo v interesu javnosti. Sporni pa ti primeri lahko postanejo, ko se dejavnost teh, sicer nekomercialnih družb, začne nenadzorovano prepletati s številnimi komercialnimi vsebinami. Še posebej sporni taki primeri postanejo takrat, ko v predpisih ni vnaprej postavljene jasne vnaprejšnje omejitve med nekomercialnimi in komercialnimi vsebinami. Ne glede na dejstvo, da RTV Slovenija posluje kot javni zavod, da ga neposredno in obvezno financirajo vsi gledalci, vseeno izvaja obilico komercialnih vsebin, mnoge med njimi, npr. programski bloki "Dobro je vedeti" celo tako, da gledalcu ni jasno razvidno, če gre za oglaševanje.

V številnih evropskih državah so se v preteklosti s podobnim problemom že soočali in ga tudi uspešno rešili s vzpostavitvijo t.i. dualnega sistema. Bistvo dualnega sistema, kot ga poznajo praktično vsi evropske pravni sistemi je v vzpostavitvi posebnih tržnih pravil, ki javnim zavodom zaradi njihove posebne vloge, predvsem pa zato, ker so financirani iz javnega denarja omejujejo tržno delovanje (predvsem oglaševanje).

Taka pravila v veljavno ureditev slovenskega medijskega trga niso vgrajena, zato s konkurenčnega vidika RTVS na trgu deluje v privilegiranem položaju, komercialni ponudniki pa so seveda v slabšem položaju, kot bi bili v primeru, če bi na trgu obstajala poštena konkurenca.

Tak status nekomercialne TV je netransparenten, s konkurenčnega vidika gledano nepravilen, z vidika razvoja trga pa konkurenci onemogoča razvoj. Tisti, ki je financiran tako iz javnih kot iz zasebnih virov, hkrati pa pokriva še občutne tržne deleže, lahko diktira pravila igre na trgu in tako na dolgi rok iz trga izrine konkurenco. Na majhnem slovenskem televizijskem trgu je ta problem resen, saj ima nacionalna TV položaj, ko lahko več let posluje z izgubo, na ta način pa s trga na neenakopraven način izriva konkurenco. Seveda se v opravičilo takega početja najdejo tolmačenja, da se na ta način zagotavlja več domačega programa in manj tujega. Tudi ta argument je pomemben, vendar dejstvo o pravni neurejenosti ostaja. Toda če javna RTV lahko nenadzorovano uvaja komercialne principe poslovanja, se s tem ponudba za gledalca na trgu zmanjšuje. Zato je potrebno zelo jasno določiti mejo med javnim in zasebnim in seveda jasno povedati kateri del programa se financira iz javnih sredstev, kateri pa ne in na tej vsebinski utemeljitvi spremeniti Zakon o

RTV Slovenija tako, da bo ta javni zavod z javnim denarjem financiran na način in pod pogoji, ki ne bodo škodovali razvoju medijske pluralitete v Sloveniji.

Vsebina oglaševalskih sporočil

Vsebina oglaševalskih sporočil je pogosto predmet presoje. Sporne vsebine presojajo tako interna zduženja oglaševalcev, kot tudi državni organi (npr. Urad za varstvo konkurence).

Vsebina oglaševalskih sporočil ni definirana, so pa definirane meje, ki jih vsebina oglasov ne sme prekoračiti. Podatki pri oglaševanju tako ne smejo biti neresnični ali taki, da bi ustvarjali zmedo (Zakon o varstvu konkurence), ne smejo biti nedostojni in zavajajoči (Zakon o varstvu potrošnikov), Slovenski oglaševalski kodeks pa določa še nekatere druge kriterije za presojo nedopustnosti oglasov.

Praksa glede dopustnosti vsebine oglaševalskih sporočil v Sloveniji obstoji pri Slovenskem oglaševalskem združenju in pri tržni inšpekciji. Častno razsodišče pri Slovenskem oglaševalskem združenju je tako odločalo predvsem o:

- *posnemanju drugih oglaševalskih sporočil,*
- *plačanih političnih obvestilih,*
- *prikazovanju golote,*
- *prikritem oglaševanju cigaret,*
- *omalovaževanju drugih blagovnih znamk,*
- *žalitvi verskih čustev,*
- *inferiornosti posameznika zaradi nenakupa določenega izdelka.*

Ocena, ki jo lahko o oglaševalskih objavah v medijih podamo po pregledu spornih tem, o katerih sta odločala Častno razsodišče Slovenskega oglaševalskega združenja in tržna inšpekcija je, da se trg ne sooča z resnejšimi problemi glede spornih vsebin oglaševalskih sporočil.

Izmed dostopnih odločb Slovenskega oglaševalskega združenja, pa tudi obravnavanih primerov tržne inšpekcije je mogoče ugotoviti, da velikega števila resnejših kršitev v postopkih obravnave ni bilo. S pozornim obravnavanjem oglasov, ki jih lahko dnevno zasledimo v medijih in sprotne testiranju izdelkov, bi bila slika glede določenih izdelkov sicer verjetno drugačna, toda pretiranega razloga za zaskrbljenost na tem področju po našem mnenju vendarle ni.

Tudi poročilo Romana Kladoška o tržnih o inšpekcijah v Sloveniji (Kladošek 1997, 1234) ni zaslediti velikih odstopanj, ki bi lahko bile eventualno razlog za to, da se bi to področje na novo reguliralo. Kladošek navaja nekaj kršitev, kot so: zagotavljanje učinkov, ki jih določen izdelek dejansko nima, kritično primerjalno oglaševanje, oglaševanje razprodaj brez navedbe o omejenih količinah.

Prav tako tudi iz članka dr. Klineta (Kline, Ažbe 1997, 1218) ni mogoče razbrati, da bilo na tem področju veliko hujših kršitev. Mogoče je na tem področju še najbolj sporna in nedefinirana tema reguliranje oglaševanja posameznih produktov (npr. zdravil, alkohola, tobaka, ...). V tem delu je pričakovati pri oglaševanju še precejšnje spremembe. Po eni strani se bo spisek proizvodov na tej listi zelo verjetno širil, po drugi strani pa bo prav širitev tega spiska produktov, ki morajo upoštevati določene omejitve, verjetno prinesla določene spremembe na oglaševalski trg.

Prikrita oglaševalska sporočila

Prikrita oglaševalska sporočila so tista sporočila, ki sicer so oglaševalska, so pa deklarirana kot novinarski prispevki ali pa bralcu, gledalcu ali poslušalcu niso jasno razpoznavna kot oglasi. Govorimo o oglasih, ki so po našem mnenju v nasprotju z obstoječim pravnim redom Republike Slovenije in niso skladni z avtonomnimi pravili oglaševalskih, novinarskih kodeksov ter kodeksov, ki opredeljujejo dejavnost odnosov z javnostmi. *Njihova neskladnost s pravnim redom je v tem, da niso predstavljena kot oglaševalska, čeprav to v resnici so.*

Prikrita oglaševalska sporočila predstavljajo v tem trenutku enega izmed najbolj očitnih problemov na medijskem trgu. Problematična je tako pogostost takih kršitev kot tudi njihova teža, saj gre za zavajanje potrošnika, ki je prepričan, da bere neodvisno, novinarsko informacijo, ki pa je v resnici oglaševanje.

V praksi se prikrita oglaševalska sporočila pojavljajo zelo pogosto.

Kline v svojem članku *Regulativa oglaševanja: problemi pri določanju meril regulative* (Kline, Ažbe 1997, 1218) obravnava primere prepletanja oglasnih sporočil z uredniško vsebino in pri tem navaja:

"Nekoliko bolj natančna analiza tiskanih medijev je najprej pokazala, da oglasna sporočila pogosto niso jasno ločena od uredniške vsebine, čeprav je to v Slovenskem oglaševalskem kodeksu jasno zahtevano. Oglasna sporočila so pogosto podana kot del celotne vsebinske zasnove revije: takšnih oglasnih sporočil je na primer precej v revijah Glamour (predstavitev Maximarketa v kratkem besedilu na štirih slikah pod rubriko 'Moda', maj 1997), Pepita (Pepita svetuje pet krem za sončenje, julij/avgust, 1997) in Zdravje (predstavitev olivnih olj, avgust 1997). Vendar pa pri tem ostaja odprto vprašanje, kdo bi to lahko nadzoroval, saj so v ta proces vključeni tako oglaševalci kot mediji."

Primerov, kot jih našteva Kline v slovenskih medijih res ni težko najti in z njihovim naštevanjem ni treba nadaljevati.

Naj najprej poudarimo, da se je tudi v Sloveniji že pojavila praksa odločanja v tovrstnih zadevah. Presenetljivo to niso državni organi, ki jih pooblašča Zakon o varstvu konkurence, Zakon o varstvu potrošnikov ali Zakon o javnih glasilih, pač pa je o tem odločala stanovska institucija slovenskih oglaševalcev (Slovensko oglaševalsko združenje). Združenje je o prikitem oglaševanju odločalo v primeru 'Tegola Canadese', ker naj bi bil ta oglas zavajajoč in naj bi vseboval neresnične trditve. Z odločbo št. 5 z dne 26.6.1995 je sicer (po našem mnenju) zavzelo napačno stališče, ko je v odločbi zapisalo, da "Častno razsodišče SOZ ne more vplivati na vsebino in trditve v spornem novinarskem tekstu, saj je v uvodu slovenskega oglaševalskega kodeksa določba, da kodeks ne zavezuje oglaševanja v obliki publicitete." Po našem mnenju je to stališče napačno, saj de facto gre za oglaševanje, ne pa za novinarski članek ali za publiciteto, kot jo pojmuje stroka odnosov z javnostmi - rezultat delovanja odnosov z javnostmi so novinarski prispevki, ne pa oglasi (Gruban, Verčič, Zavrl 1997, 111). Vendar je svoje stališče Častno razsodišče nekoliko nedosledno, a vsebinsko mnogo bolj korektno še v isti

odločbi spremenilo, ko je v zaključku razsodbe zapisalo: "Častno razsodišče SOZ poziva medije, da dosledno ločujejo in označujejo objavljene prispevke kot publiciteto, plačane oglase ali redakcijsko vsebino. V nasprotnem primeru bo Častno razsodišče SOZ v bodoče podobne pojave, kot je predmet te pritožbe, tretiralo kot predmet sankcioniranja Slovenskega oglaševalskega kodeksa".

Edino, kar je v razsodbi Častnega razsodišča po našem mnenju odveč je beseda "publiciteta", ki je tehnični termin izvajanja odnosov z javnostmi (Wilcox 1990, 93). V medijih obstajajo samo oglasi, torej plačane objave s strani oglaševalcev in redakcijski, novinarski prispevki, ki jih je tja uvrstilo uredništvo.

Oglaševalska stroka in praktiki odnosov z javnostmi se problema prikritega oglaševanja vse bolj zavedata. Na drugi strani pa drži, da prave iniciative za rešitev tega problema dosedaj nismo zasledili. V nadaljevanju bomo zato analizirali veljavna pravila, ki opredeljujejo oglaševanje in izvajanje medijske dejavnosti nasploh.

Obstoječa ureditev sistema sankcioniranega prikritega oglaševanja

Zakon o javnih glasilih določa: "Ekonomsko-propagandna sporočila (v nadaljnjem besedilu: oglasi) po tem zakonu so informacije, katerih namen je s propagiranjem proizvodov, storitev, poslovanja in proizvajalca prek javnih glasil pridobivati potrošnike za nakup proizvoda oziroma uporabo storitev, pridobivati poslovne partnerje ter ustvarjati v javnosti dobro ime naročnika oglasa.

Oglasi, iz države in tujine, se objavljajo tako, da so jasno in vidno označeni kot oglasi."

Zakon je jasen in pomemben predvsem v delu, ki določa, da morajo biti oglasi jasno predstavljeni kot oglasi. Manj jasen in dodelan je zakon v tistem delu, ki govori o definiciji oglasov oziroma oglaševanja, saj izpušča pomemben element, da je namreč *oglas naročen in plačan*. Za ureditev vprašanja prikritega oglaševanja ni pomemben samo namen določene informacije (ki ga poskuša opredeljevati zakon). Bolj je bistveno to, da je interes informatorja, v primeru oglaševanja pač naročnika oglasa v tem, da ima objava točno določeno vsebino in obliko, o kateri v okviru zakonskih in etičnih norm odloča oglaševalec, ne pa uredništvo medija. Nekateri mediji sicer imajo oblikovana tudi interna pravila glede skladnosti oglasov z uredniško politiko in si v njih jemljejo pravico do zavrnitve objave oglasa, vendar celotnega problema prikritega oglaševanja ta interna pravila ne urejajo.

Navedeno praznino dopolnjuje *Slovenski oglaševalski kodeks*, ki določa:

"Osnovna naloga oglaševanja je, da širi informacije o izdelkih, storitvah, idejah, organizacijah itd. (odslej izdelkih) podjetij in ostalih organizacij ter zasebnikov posameznim javnostim v družbi, s čimer odigrava enakovredno vlogo drugim informacijam v procesu množičnega komuniciranja. Od drugih informacij ga loči predvsem dejstvo, da je to plačana, prepoznana ter podpisana informacija, kar predpostavlja tudi karakteristiko, da oglaševanje poleg tega, da predussem informira, skuša tudi

prepričevati in vplivati na spremembo določenih stališč in s tem posredno tudi na ustrezno akcijo. Ni nujno, da je prepričevalni element prevladujoč v nekem sporočilu, je pa pričakovati, da gre tudi v primeru gole informacije za vrsto prepričevanja, seveda v okvirih, ki jih dopušča in želi sprejeti končni porabnik in družba kot celota. Čeprav oglaševanje v principu zastopa interese naročnika, kar je tudi splošno sprejeto in pričakovano, pa je smisel te dejavnosti vzpostavitev dvosmerne komunikacije med porabnikom in ponudnikom ter končni cilj - zadovoljitev želja obeh strani." "Sporočilo v oglaševanju (oglaševalsko sporočilo) je vsako obvestilo o obstoju, lastnostih, namenu, prednostih in vrstah izdelka, zajeto v katero koli sredstvo oglaševanja in objavljeno v kateremkoli mediju, s tem da je obvestilo naročeno in plačano."

Slovenski oglaševalski kodeks torej podaja definicijo oglaševanja in jo predstavlja kot plačano, prepoznano in podpisano ter naročeno in plačano objavo. Hkrati pa Slovenski oglaševalski kodeks poleg definicije oglaševanja določa tudi kakšno naj oglaševanje ne bo:

"Oglaševanje ne sme biti oblikovano tako, da bi zlorabljalo zaupanje potrošnikov ali izkoriščalo njihovo pomanjkljivo izkušnost oziroma znanje." "Oglaševalska sporočila morajo biti oblikovana in predstavljena na način, da je že na prvi pogled jasno, da gre za to vrsto komuniciranja. Sporočila morajo biti jasno in prepoznavno ločena npr. od redakcijskih vesti, komentarjev in drugih rubrik oz. oddaj, in se nanje v nadaljevanju ne smejo sklicevati, ne glede na medij, preko katerega se objavljajo, tako da bi jih potrošniki mogli razlikovati od redakcijskega materiala, objavljenega v tem mediju. Vsa oglaševalska sporočila v tisku, ki po stilu ali obliki lahko zavedejo bralca v zmoto, da gre za redakcijski material, morajo biti označena z izrazi: oglas, EP ipd.

Vsa sporočila preko audio-vizualnih medijev pa morajo biti najavljena kot poseben program (sponzor, oglasi, EPP ipd.) ali kako drugače audio-vizualno ločena."

Na področje prikritega oglaševanja pa posega tudi Kodeks novinarjev Republike Slovenije, ki določa: *"Oglasi in plačana besedila se morajo ločiti od sporočil v duhu tega kodeksa po obliki, vsebini in pristopu. Če obstaja kakršenkoli dvom, je potrebno nedvoumno pripisati oz. opozoriti, da gre za oglas."*

Področje prikritega oglaševanja posredno regulira tudi Zakon o varstvu konkurence, v delu, kjer prepoveduje nelojalno konkurenco (to je dejanje, ki ga podjetje stori pri nastopanju na trgu, če to dejanje nasprotuje dobrim poslovnim običajem in se povzroči ali utegne povzročiti škoda drugim podjetjem na trgu) in ko kot dejanje nelojalne konkurence šteje tudi:

"- reklamiranje, oglašanje ali ponujanje blaga ali storitev z navajanjem neresničnih podatkov ali podatkov, ki ustvarjajo ali utegnejo ustvariti

- zmedo na trgu ali z zlorabo nepoučenosti ali lahkovernosti potrošnikov.*
- reklamiranje, oglašanje ali ponujanje blaga ali storitev z navajanjem podatkov ali uporabo izrazov, s katerimi se izkorišča ugled drugega podjetja, njegovih proizvodov ali storitev oziroma ocenjuje ali podcenjuje kvaliteto proizvodov drugega podjetja,*
- reklamiranje, oglašanje ali ponujanje blaga ali storitev ali omalovaževanje drugega podjetja s sklicevanjem na narodnostno, rasno, politično ali versko pripadnost."*

Menimo, da gre v primerih prikritega oglaševanja, ko se oglas objavlja v obliki novinarskega članka prav za primer zlorabe nepoučenosti potrošnikov. Jasno je namreč, da povprečen potrošnik iz vsebine novinarskega prispevka me more izluščiti, da gre za plačano objavo. Ko rečemo plačano objavo seveda mislimo tudi na razne "dodane vrednosti" v stilu "en oglas - en članek" in podobne neprimerne prakse.

Področje prikritega oglaševanja je posredno regulirano tudi z *Zakonom o varstvu potrošnikov*. Ta zakon določa:

"Oglaševanje blaga in storitev ne sme biti v nasprotju z zakonom, ne sme biti nedostojno ali zavajajoče.

Zavajajoče oglaševanje pomeni kakršnokoli oglaševanje, ki na kakršenkoli način, vključno s predstavitvijo izdelka ali storitve zavaja ali lahko zavaja potrošnika. Zavajajoče je zlasti oglaševanje, ki izkorišča ali bi lahko izkoriščalo potrošnikovo neizkušenost in neznanje v dobičkonosne namene, ki vsebuje nejasnosti, čezmerna pretiravanja ali druge podobne sestavine, ki potrošnika zavajajo ali bi ga lahko zavajale."

Zakon kot zavajajoče oglaševanje opredeljuje vsako oglaševanje, ki na kakršenkoli način zavaja potrošnika. Menimo, da je samo dejstvo, da se neka objava pojavi kot novinarski tekst ali pa bralcu / gledalcu / poslušalcu zaradi kakšnega drugega razloga ni razpoznavna kot plačan oglas dovolj, da gre v resnici za zavajajoče oglaševanje. Z drugimi besedami: če gre za prikrito oglaševanje je to po pravnem redu oglaševanje in kot tako zapade pod določbe Zakona o varstvu potrošnikov. Vprašanje pri tem je, kaj so poleg dosedaj naštetih še lahko kriteriji za določanje neke objave kot oglaševalske - že omenjena "dodana vrednost", ki jo ponujajo mediji, "sponzorstva" posameznih prispevkov ali rubrik, "testiranje" izdelkov so prav gotovo mejne oblike, med katerimi pogosto najdemo klasičen kupoprodajni odnos med medijem in naročnikom. Toda več o tem v tretjem delu prispevka. Zakonske formulacije (gl. prejšnjo točko) lahko zadevajo tudi stroko odnosov z javnostmi, saj ne obsegajo le oglaševanja, pač pa tudi druge oblike informiranja. Zakon o varstvu konkurence tako govori o o ponujanju blaga na načine, ki utegnejo ustvariti zmedo na trgu - kar je preko odnosov z javnostmi mogoče. Zakon o varstvu potrošnikov pa govori o zavajajočem oglaševanju, pri čemer v definicijo "zavajajočega oglaševanja" vključuje tudi pojem predstavitve izdelka. Skratka: niti Zakon o varstvu konkurence, niti Zakon o varstvu potrošnikov v delu, kjer opre-

delujeta nedovoljene oblike oglaševanja ne regulirata le oglaševanja samega, pač pa tudi njemu sorodne oblike predstavitev izdelkov, storitev, blagovnih znamk.

Pojavlja pa se še ena dilema: oglasu je potrebno dokazovati vsebinske nepravilnosti zato, da bi bilo mogoče oglas opredeliti kot oglas, ki krši pravila nelojalne konkurence. Novinarski članek pa je, če je očitno, da gre za prikrito oglaševanje, mogoče proglasiti kot kršitev obveznih pravil Zakona o varstvu konkurence in/ali Zakona o varstvu potrošnikov že samo zato, ker je napačno deklariran in že zaradi tega lahko pri potrošnikih ustvarja napačno sliko (predstavo) o izdelku, proizvajalcu, storitvi. In to samo zato, ker ni deklariran kot oglas.

Tudi dejavnost odnosov z javnostmi, ki je v veliki meri soudeležena pri pojavljanju prikritega oglaševanja, v svojih avtonomnih pravnih virih določa pravila, katerih upoštevanje bi preprečilo prikrito oglaševanje.

Kodeks mednarodnega združenja za odnose z javnostmi - IPRA tako določa, da "član ne bo izvajal dejavnosti, ki bi lahko ogrozile poti javnega komuniciranja", ter da "bo član vedno na pošten način poskušal predstavljati organizacijo, za katero dela".

Evropski kodeks profesionalnega obnašanja v odnosih z javnostmi določa, da se praktiki v odnosih z javnostmi zavezujejo k odkritemu ravnanju. "Dejavnosti odnosov z javnostmi je treba izvajati odkrito: biti morajo z lahkoto razpoznavne, imeti morajo jasno oznako porekla in ne smejo zavajati tretjih oseb". Kodeks določa še: "Prepovedan je vsak poskus zavajanja javnosti in njenih predstavnikov. Informacije je treba zagotavljati brez plačil, za njihovo objavo pa ni dovoljeno obljubljati nobenih plačil ali skritih nagrad." "Če je treba vzdrževati pobudo ali zagotoviti nadzor nad razširjanjem informacij v skladu z načeli tega kodeksa, lahko praktik v odnosih z javnostmi zakupi oglasni prostor ali čas v skladu s pravili, običaji ali praksami na tem področju."

Za cilj, ki ga mi zasledujemo - to je določitev nepravilnih praks pri oglaševanju v medijih - je nepomembno ali te dejavnosti izvirajo iz področja oglaševanja ali gre za nedopustne tehnike na področju odnosov z javnostmi. Dejstvo na katerega smo želeli opozoriti je le, da poklicna pravila oglaševalcev, strokovnjakov za odnose z javnostmi in novinarjev vsaka za sebe prepovedujejo prakso prikritega oglaševanja. Tem avtonomnim prepovedim se pridružujejo še številni obvezni predpisi (Zakon o varstvu potrošnikov, Zakon o varstvu konkurence, Zakon o javnih glasilih).

Ob taki ugotovitvi si lahko postavimo nekaj izjemno zanimivih vprašanj:

- Zakaj sicer prepovedana praksa, ki je večkrat vzporedno prepovedana, tako v avtonomnih, kot v heteronomnih virih, praktično nikoli ni sankcionirana?
- Ali je mogoče na podlagi vsebine obstoječih pravil z gotovostjo prepoznavati in dokazovati obstoj prikritega oglaševanja?
- Ali je pri vzpostavljanju pravil igre na medijskem trgu mogoče oblikovati večpartitno interno institucijo, ki bo skrbela, da bi bila ta vprašanja rešena v veliki meri že na avtonomnem nivoju?
- Ali bi morala biti ta institucija enotna za vse, ki delujejo na medijskem trgu (novinarje, oglaševalce in naročnike oglasov, strokovnjake za odnose z javnostmi)?

- Ali bi morale biti odločitve interne institucije za vse člane obvezne ali bi bile te odločitve le priporočilne narave?
- Ali bi predlagan sistem zahteval obvezno (zbornično) organiziranje?

Predlogi za sankcioniranje prikritega oglaševanja

Iz značilnosti prikritega oglaševanja, njegovih najbolj tipičnih pojavnih oblik v medijih in iz njihovega negativnega vpliva na vse, ki jih medijski trg zavezuje, lahko izpeljemo nekatere pomembne predloge za urejanje pravil prikritega oglaševanja.

V tem delu bomo tako poskušali:

- definirati, kaj vse je po našem mnenju prikrto oglaševanje;
- predlagati nova pravila za definiranje prikritega oglaševanja, ki bodo omogočila dokazovanje takih dejanj;
- odgovoriti na vprašanja ali naj to področje poleg državnih organov sankcionirajo tudi stanovske organizacije profesionalcev, ki se ukvarjajo z oglaševanjem ter z odnosi z javnostmi.

Definicija prikritega oglaševanja bi po našem mnenju morala izhajati iz dejstva, da v medijih lahko zasledimo le dva tipa vsebin. To so oglasi in novinarski prispevki (Aacker 1992, 237). Oglasi (pravilno deklarirani kot oglasi) nas v tej zvezi ne zanimajo. Zanima nas drugi tip objav - novinarski članki oz. redakcijske objave. Pri tem nas načeloma ne zanima, v kakšni obliki novinarskega prispevka (vest, poročilo, komentar, intervju, predstavitev, fotoreportaža itn.) se te objave pojavijo. Bistvo uredniških objav je, da jih novinar sam napiše in da izražajo njegovo prepričanje oziroma uredniško presojo glede določenega vprašanja. Vsaka objava, ki ni oglas, mora biti skladna s pravili novinarskega delovanja, kot jih določa Kodeks novinarjev Republike Slovenije. To pomeni, da mora ne glede na dejstvo, da je bil pri nastanku članka novinar / urednik neodvisen, tudi vsebina članka nakazovati na to, da novinar pri svojem delu ni bil nesamostojen. To pa pomeni, da moramo pri poskusu definiranja prikritega oglaševanja vzpostaviti dva kriterija.

Prvi kriterij je *postopkovni*. Ta določa, da članek, ki je bil napisan po naročilu in proti direktnemu ali indirektnemu plačilu z drugim, ne more biti novinarski članek že zaradi dejstva, da gre za naročilo, vpliv in plačilo vsebine objave. Taka objava je namreč oglas. Pri tem moramo biti pozorni na dejstvo, da prikrto oglaševanje niso samo objave iz gospodarstva. Vsaka objava, ki temelji na naročilu, dogovoru in plačilu med novinarjem ali uredništvom in nekom, ki ima interes za točno določeno vsebino objave, mora biti deklarirana kot oglaševanje. Razlika med oglaševanjem in novinarskim delovanjem je namreč v dejstvu, da dela novinar v svojem imenu v interesu javnosti, oglasi pa delujejo v interesu naročnika na svoj račun oz. račun medija. Ta bistvena razlika mora biti jasna in predstavljati temelj za razmejevanje med novinarskimi objavami in oglasi.

V praksi se v tej zvezi pojavlja še en problem. Mogoče je, da klasičnega naročila, dogovora in plačila med novinarjem in tistim, ki bi bil za vsebino in obliko objave zainteresiran sicer ni ali pa ta ni dokazljiv, vseeno pa objava jasno izpostavlja podatke ali poudarke, ki nakazujejo na to, da namen objave ni le informiranje

gledalcev, bralcev ali poslušalcev, pač pa v večji meri predstavitev nekoga ali nečesa, o katerem je v objavi govora. Zato bi bilo idealno vzpostaviti tudi drugi, *vsebinski kriterij*. Tudi pri tem kriteriju ni pomembno ali gre za gospodarsko, politično, društveno ali zasebno dejavnost. Pri tem kriteriju je bistveno ocenjevanje vsebine članka. V vsakem spornem primeru bi bilo potrebno ugotoviti ali je vsebina članka *v interesu* tistih, ki jim je medij namenjen oz. ali je bolj v interesu določenih ljudi, podjetij, predmetov, storitev, ki se v določeni objavi obravnavajo. Ker je tako ugotavljanje praktično nemogoče in ga lahko razumemo kot poseganje v avtonomijo uredniške politike je za vsebinski kriterij najprej bistveno, da je odločitev o objavi sprejelo uredništvo. Če bi nek medij pretiraval s tovrstnim prikritim oglaševanjem, bi ga javnost gotovo zavrgla, saj bi postal nezanimiv in nekredibilen. Skratka - samo praksa je tista, ki bo lahko z vrednotenjem posameznih primerov zarisala črto, ki bo v medijih določala mejo dovoljenega. Bistveno je, da pride do uvedbe postopkovnih predpostavk, ki bi preprečevale prikrito oglaševanje. O vsebini uredniških odločitev pa lahko presojuje samo avtonomna uredništva, svojo presojo pa sproti preverjajo na trgu.

Že v splošnem pregledu smo ugotovili, da bi prikrito oglaševanje lahko sankcionirali že obstoječih zakonih in da bi zato morali poskrbeti že državni organi, ki jih navedeni zakoni pooblašajo. Toda veliko število kršitev in nikakršne reakcije državnih organov kažejo, da je sicer nedovoljena dejanja prikritega oglaševanja težko odkrivati. Problemi pri odkrivanju so jasni. Da bi lahko ukrepali v smislu Zakona o varstvu konkurence bi bilo potrebno dokazati, da je dejansko prišlo do zlorabe nepoučenosti ali lahkovernosti potrošnikov. To pa je verjetno mogoče dokazati le potem, ko je dokazan dogovor med medijem in tistim, ki na nedovoljen način prikrito oglašuje. Tako dokazovanje je tako težavno, da na tej osnovi resnih rezultatov ni mogoče pričakovati. Dogovor je lahko usten, plačilo ni nujno direktno. Zato smo tudi predlagali, da je potrebno za sankcioniranje vzpostaviti postopkovni kriterij, ki ga lahko v primeru, da ni šlo za avtonomno odločitev uredništva dopolnjuje še vsebinski, da je namreč neka objava očitno v interesu druge, neuredniške strani.

Toda: komu lahko zaupamo presojo prikritega oglaševanja?

Skeptični smo do dejstva, da bi bilo to lahko v pristojnost upravnih organov (npr. tržne inšpekcije), saj ti ne poznajo medijev v taki meri, da bi lahko odločali o posameznih postopkih naročanja prikritega oglaševanja. Prav tako o tem (vsaj ne na prvi stopnji) ne morejo odločati sodišča, saj gre za poseben element javno-pravnega varstva.

Po našem mnenju bi bila najprimernejša *samoregulacija* vseh vpletenih strani. O problematiki prikritega oglaševanja naj bi odločal poseben strokovni organ, ki bi ga oblikovali mediji, oglaševalci, strokovnjaki za odnose z javnostmi ter predstavniki javnosti. Taka sestava bi bila po našem mnenju prvi pogoj za uspešnost delovanja takega organa.

Drugi pogoj za delovanje takga organa pa bi bila obveznost sprejemanja njegovih odločitev, za razliko od priporočilnih določb sedanjih organov stanovskih organizacij.

Ustanovitev takega samoregulacijskega telesa seveda ne izključuje nadaljnega obstoja razsodišč pri vsakem posameznem akterju na medijskem trgu. Vsekakor pa menimo, da bi bilo smiselno ključne probleme, ki zadevajo vse akterje na medijskem trgu, reševati prav v tej obliki.

Predlagan koncept pomeni poseg v celoten medijski prostor, vendar menimo, da je le na ta način mogoče zagotoviti ustrezno sankcioniranje prikritega oglaševanja. Namen samoregulative vseh vpletenih je predvsem v hitrem odzivu na tržne nepravilnosti, česar z državnimi, upravnimi ali zgolj posamičnimi stanovskimi regulacijami ni mogoče doseči.

LITERATURA

- Aacker, David. 1992, Advertising management. Englewood Cliffs: Prentice - Hall, Inc.
- Bašić - Hrvatinić, Sandra. 1997, Privatizacija medijev v Sloveniji. Ljubljana: FDV
- Drol - Novak, Živa. 1998, Pravna praksa št. 396, Zakon o varstvu potrošnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Grilc, Peter. 1997, Podjetje in delo št. 6: Novejše oblike nelojalne reklame. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gruban, Verčič, Zavrl. 1997, Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana, Pristop.
- Jamieson, Kathleen Hall. 1988, The Interplay of Influence. Belmont: Wadsworth, Inc.
- Juhart, Miha. 1997, Podjetje in delo št. 6: Svoboda izražanja in oglaševanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kladošek, Roman. 1997, Podjetje in delo št. 6: Nelojalna reklama in inšpekcijski nadzor. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kline, Miro; Ažbe, Petra. 1997, Podjetje in delo št. 6: Regulativa oglaševanja: problemi pri določanju meril regulative. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Šinkovec, Janez. 1996, Podjetje in delo št. 5: Zasebnost in sredstva javnega obveščanja.
- Toplak, Ludvik. 1997, Podjetje in delo št. 6: Civilnopravno varstvo osebnostnih pravic in mediji. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zabel, Bojan. 1997, Podjetje in delo št. 6: Tržno pravo in pravo reklame. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Evropski kodeks profesionalnega obnašanja v odnosih z javnostmi
- Kodeks mednarodnega združenja za odnose z javnostmi
- Kodeks novinarjev Republike Slovenije
- Zakon o javnih glasilih (Uradni list Republike Slovenije št. 18/94)
- Zakon o varstvu konkurence (Uradni list Republike Slovenije št. 18/93)
- Zakon o varstvu potrošnikov (Uradni list Republike Slovenije št. 20/98)
- Wilcox, Dennis. 1990, Public Relations Writing and Media Techniques. New York: Harper & Row Publishers.

TRŽNO KOMUNICIRANJE V KONKURENČNEM OKOLJU - NUJNOST INTEGRIRANEGA PRISTOPA

Povzetek. Vsebina in namen prispevka zajemata tri področja: (1) prikaz sprememb v sestavi marketinškega komunikacijskega spleta, kar je posledica razvoja novih komunikacijskih orodij, (2) prikaz integriranega marketinškega komuniciranja, ki se je razvilo kot posledica neusklajenosti komuniciranja v organizacijah v konkurenčnem okolju in (3) primernost uporabe koncepta integriranega marketinškega komuniciranja v Sloveniji.

Ključne besede: komuniciranje, komuniciranje v marketingu, integrirano marketinško komuniciranje, deležniki.

Uvod

Komuniciranje lahko najsplošnejše opredelimo kot proces izmenjave informacij. Kako pomembno je komuniciranje nam pove dejstvo, da je izmenjavanje informacij, to je komuniciranje, prav gotovo osnova za obstoj življenja na Zemlji. Prav nič težko si ni predstavljati kaj bi se zgodilo, če bi prenehal pretok informacij med živimi bitji. Pri tem seveda mislim na prenos informacij v najširšem smislu, kar zajema tako prenos informacij znotraj organizmov kakor tudi med organizmi. Nobenega dvoma torej ne more biti, da je prenos informacij potreben za obstoj živih bitij.

Vendar živa bitja ne živijo izolirano sama zase, ampak so v neprestani interakciji z okoljem. Ta interakcija pomeni, da se na podlagi procesa komuniciranja po eni strani sama prilagajajo okolju in si, po drugi strani tudi okolje prilagajajo sebi. Ta princip se kaže že pri najenostavnejših strukturah, to je pri virusih.

Nekatera višje razvita živa bitja ustvarjajo združbe, v katerih lažje obvladujejo okolje v katerem živijo in kot posledica - lažje preživijo. Živali v krdelih in čredah, ptice in ribe v jatah, mravlje v mravljiščih, čebele v rojih. Seveda takšen način življenja zahteva komuniciranje živih bitij na kvalitativno višjem nivoju, saj mora biti vedenje posameznega živega bitja usklajeno z obnašanjem drugih predstavnikov, da bi bil dosežen učinek sinergije. Samo koordinirana aktivnost v takih združbah je koristna.

Čeprav poteka komuniciranje v takih združbah na zelo primitivni, pravzaprav instinktivni ravni, pa se ravno v tej preprostosti skriva modrost, ki jo mnogokrat zanemarjamo v veliko zapletenejših sistemih, ki jih je ustvaril in jih ustvarja človek.

* Doc. dr. Damijan Mumel, Katedra za marketing, Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

To je koordinirano delovanje vsakega predstavnika, katerega aktivnost stremi k skupnemu cilju.

Seveda bi poenostavljeno prenašanje teh principov na človeško družbo zvenelo zelo deterministično, še posebej, če bi bila v ozadju skrita želja po doseganju unificiranega načina vedenja ali celo razmišljanja, ali želja po kratenju osebne svobode posameznika. Gre pravzaprav za zelo grobo primerjavo, ki naj služi zgolj za lažje razumevanje principa.

Ljudje so v toku razvoja oblikovali različne oblike skupnosti. V tem prispevku se omejujem zgolj na organizacije, naj si bodo to proizvodne ali neproizvodne, profitno ali neprofitno usmerjene. Znotraj tega me zanima komuniciranje organizacij oziroma komuniciranje v organizacijah, pa še to predvsem tržno komuniciranje.

Organizem in organizacija

V pojasnjevanju principov za doseganje učinka sinergije v komuniciranju bom uporabil primerjavo med organizmom, to je posameznikom in med organizacijo kot kompleksno strukturo v kateri je povezanih več posameznikov.

V obeh primerih gre za zapleten sistem. Pri organizaciji pravzaprav še za zapletenejši, saj mora obstajati koordinacija in usklajevanje interesov posameznikov, zato da bi bilo delovanje organizacije ciljno usmerjeno in tako uspešno. Tako posameznika kakor organizacijo lahko zajamemo s pojmom sistem. V nadaljevanju teksta bo zato pri uporabi pojma sistem mišljen posameznik in organizacija.

Pri posamezniku in pri organizaciji obstajajo mnoge podobnosti. Bistvena podobnost je v tem, da gre v tako pri posamezniku kakor tudi pri organizaciji (1) za prenašanje informacij znotraj sistema in (2) za prenašanje informacij med sistemom in okoljem. Ne posameznik in ne organizacija ne moreta obstajati, če tega prenosa informacij ni.

Nujnost koordiniranega prenosa informacij

Če smo do sedaj govorili samo o nujnosti prenosa informacij, potem se moramo vprašati še o kakovosti samih informacij in o kakovosti prenosa informacij znotraj sistema (posameznika, organizacije) in med sistemom in njegovim okoljem. Popolnoma jasno nam je, da neusklajeno komuniciranje znotraj posameznika ali neusklajeno komuniciranje posameznika z okoljem povzroča vsaj nejasnosti, če že ne hujših težav. Spoznanje o neusklajenem komuniciranju organizacij pa je še premalo v zavesti vodilnih v organizacijah.

Če verbalno komuniciranje posameznika ni usklajeno z njegovim neverbalnim komuniciranjem, to izzove nezaupanje v sporočila takega posameznika. Kaj pa neusklajeno komuniciranje organizacij, ko vrhovni management sporoča eno, srednji management drugo, zaposleni nekaj tretjega?

Kakšne težave nastanejo zaradi neusklajeno internega in zunanjega komuniciranja pri posamezniku? Če smo npr. bolni in tega ne povemo drugim, ali če celo ne bi zaznali, da smo bolni? V najslabšem primeru ne pride do ozdravitve in organizem propade.

Podobno se lahko zgodi, če top management ve, da obstajajo odpori, nerešeni konflikti ipd. med zaposlenimi in se problema ne loti pravočasno, ali če tega celo ne ve, ker nima vzpostavljenih mehanizmov internega komuniciranja (ne zgolj sporočanja).

V pomoč pri analizi možnih posledic neusklajenega komuniciranja nam je lahko tabela 1.

Tabela 1: možne posledice neusklajenega internega in zunanjega komuniciranja pri posamezniku in organizaciji (bralcu priporočam, da poskuša prazne celice v tabeli izpolniti sam, za svojo organizacijo).

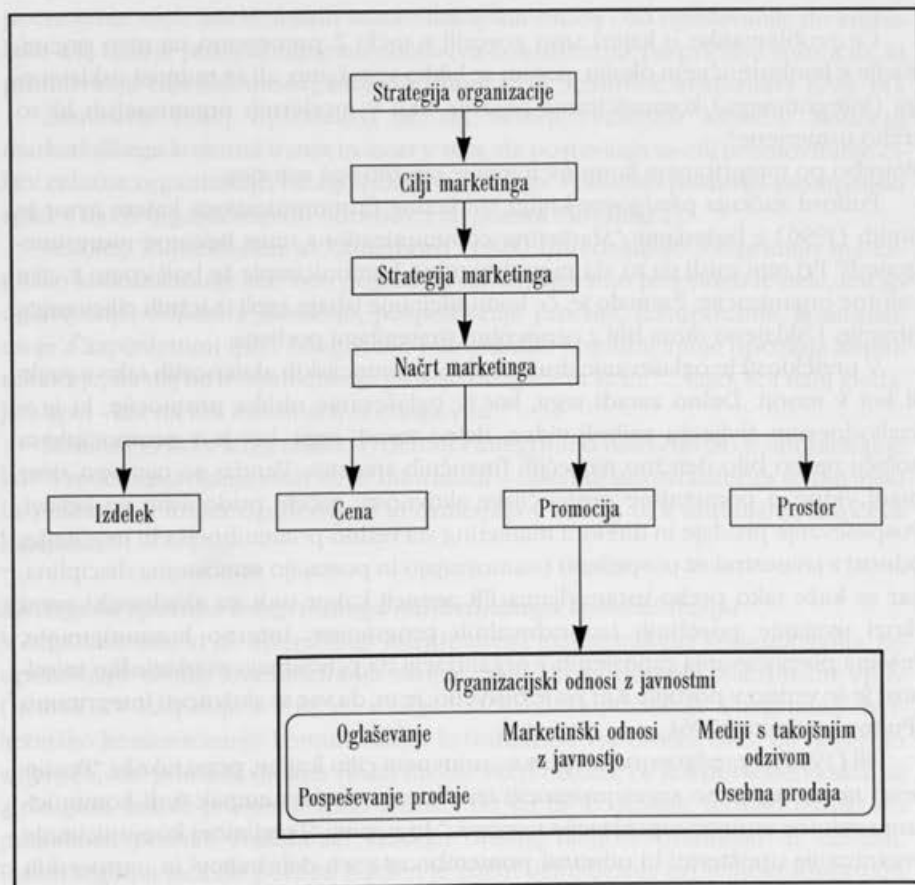
		KOMUNICIRANJE	
		interno komuniciranje (kom. znotraj sistema)	eksterno komuniciranje (kom.sistema z okoljem)
Sistem	Posameznik	posledice neusklajenega komuniciranja	posledice neusklajenega komuniciranja
	Organizacija	posledice neusklajenega komuniciranja	posledice neusklajenega komuniciranja

Razširjeni komunikacijski splet

Promocija je eden izmed elementov marketinškega spleta. Njen osnovni cilj je komuniciranje marketinške ponudbe ciljnemu trgu. Spoznanje, da obstaja implicitna in pomembna komunikacija tudi skozi druge elemente marketinškega spleta (skozi visoko ceno, ki simbolizira kakovost npr.) zahteva načrten in integriran splet komunikacijskih aktivnosti s katerim učinkovito komuniciramo z vsakim deležnikom organizacije. Na marketinško komuniciranje mnogokrat gledamo kot na komuniciranje, ki je eksterno za organizacijo. Vendar pa mora biti jasno, da je dobro komuniciranje z internimi deležniki, kot so npr. zaposleni, prav tako pomembno, če želimo na dolgi rok oblikovati ugoden image, percepcijo in stališča (Fill 1995, str. 4).

Promocijski splet je tradicionalno sestavljen iz štirih elementov: oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi in osebne prodaje. Vendar pa so bile kot odgovor na spremenjene marketinške okoliščine razvite nove oblike promocije. Odnosi z javnostmi imajo po mnenju nekaterih avtorjev sedaj marketinško in korporativno (organizacijsko) dimenzijo. Direktni marketing predstavlja pomemben način za oblikovanje osebnih odnosov z kupci, najsi bodo to organizacije ali posamezniki. Nove oblike komuniciranja skozi sponzorstvo, talno oglaševanje, video v prodajalnah, vozički v supermarketih ipd. pomenijo, da učinkovito komuniciranje zahteva izbiro in integracijo različnih komunikacijskih orodij. To nakazuje komunikacijski splet (slika 1) v katerem je skrita prava orožarna za komuniciranje v 90. (Fill 1995, str. 5).

Slika 1: Fill (1995, str. 5) odnos med promocijskim spletom in strategijo marketinga.



Klasični komunikacijski splet je torej preteklost. Lorbek (1979, 12) vanj prišteva ekonomsko propagando, osebno prodajanje, pospeševanje prodaje, publiciteto in odnose z javnostjo. V slovenskem prevodu Kotlerjevega Trženjskega upravljanja (1996, 597), je ekonomsko propagando zamenjalo oglaševanje, odnosi z javnostjo so se prelevili v odnose z javnostmi, dodano pa je še neposredno trženje.

Smith (1996, 19) pojmuje komunikacijski splet bistveno širše. Med promocijske aktivnosti (podobno kot Fill 1995) uvršča naslednja orodja: (1) prodajanje, (2) oglaševanje, (3) pospeševanje prodaje, (4) direktni marketing, (5) publiciteto in odnosi z javnostmi, (6) sponzorstvo, (7) razstave, sejmi, predstavitve (8) identiteto organizacije, (9) embalažo, (10) prodajna mesta in (11) ustno komuniciranje. Orodja niso, kot sam poudarja, razvrščena po pomembnosti, saj je pomembnost in primernost uporabe posameznega orodja odvisna še od mnogih drugih dejavnikov.

Koordiniranost prenosa informacij v marketinškem komuniciranju

Če problematiko o kateri smo govorili v točki 2 prenesemo na nivo organizacije v konkurenčnem okolju, potem se lahko vprašamo, ali se nujnost usklajenega (integriranega) komuniciranja pojavlja tudi v modernih organizacijah ki so tržno usmerjene?

Potrebo po integriranem komuniciranju je izrazilo več avtorjev.

Pulford začenja predgovor knjigi Marketing Communications katere avtor je Smith (1996) z besedami: "Marketing communications must become more integrated!" Pri tem misli na to, da mora biti tržno komuniciranje še bolj vpeto v cilje celotne organizacije. Premalo je, če komuniciranje izhaja zgolj iz tržnih ciljev organizacije. Usklajeno mora biti z osnovnimi strategijami podjetja.

V preteklosti je oglaševanje dominiralo v promocijskih aktivnostih tako v praksi kot v teoriji. Delno zaradi tega, ker je oglaševanje oblika promocije, ki je v vsakodnevem življenju najbolj vidna, delno zaradi tega, ker je v promocijskem kolaču redno bilo deležno največjih finančnih sredstev. Vendar so navzven sicer manj vidne, a pomembne promocijske aktivnosti¹ začele pridobivati na veljavi. Pospeševanje prodaje in direktni marketing sta vedno pomembnejša in močnejša, odnosi z javnostmi se pospešeno osamosvajajo in postajajo samostojna disciplina, kar se kaže tako preko ustanavljanja PR agencij kakor tudi na akademski ravni skozi uvajanje posebnih izobraževalnih programov. Interno komuniciranje, veščina prepričevanja zaposlenih v organizaciji da privzamejo marketinško miselnost je še vedno v povojih. Kar pa je bistveno, je to, da vse te aktivnosti integriramo (Pulford, v Smith 1996).

Fill (1995) v predgovoru, ko piše o osnovnem cilju knjige, pravi takole: "Pozornosti ne namenjamo samo promociji izdelkov in storitev ampak tudi komuniciranju celotne entitete organizacije navzven." In naprej: "Torej mora komuniciranje organizacije upoštevati in odsevati pomembnost vseh deležnikov² in partnerskih

¹ Smith (1996, str. 19) jih imenuje below the line activities.

² Pojem deležniki je uporabljen kot prevod pojma stakeholder.

odnosov, ki jih organizacija razvije z odjemalci in posredniki. To lahko dosežemo z načrtovanim in integriranim pristopom k marketinškemu komuniciranju."

Integrirano marketinško komuniciranje zagovarja tudi Sirgy (1998), ki pri tem uporablja sistemski pristop.

Sirgy (1998, 4) poudarja, da je osnovna ideja integriranega marketinškega komuniciranja, to je, da organizacija koordinira komunikacije, zelo pomembna, saj v mnogih organizacijah njihovo oglaševanje prevzamejo oglaševalske agencije, urejanje odnosov z javnostmi agencije za odnose z javnostmi, oddelek za marketing pa ureja pospeševanje prodaje.

Všaka aktivnost gre v svojo stran, rezultat je premajhna učinkovitost, škoda pa gre na račun marketinškega komuniciranja.

Burnett in Moriarty (1998, 14) ugotavljata, da je integrirano marketinško komuniciranje eden izmed pomembnih trendov v tem desetletju.

Opredelitev integriranega marketinškega komuniciranja

Integrirano marketinško komuniciranje je filozofski koncept katerega cilj je uvesti poenotenje vseh marketinških komunikacijskih orodij - od oglaševanja, do embalaže - cilj česa je pošiljati ciljnemu občinstvu konsistentna, prepričljiva sporočila, ki promovirajo cilje celotne organizacije (Sirgy 1998, 5; Burnett in Moriarty 1998, 14).

Zanimivo v tej opredelitvi je, da avtorji razširjajo klasični koncept marketinškega komuniciranja in sicer v tem, da postavljajo za cilj promoviranje celotne organizacije, ne zgolj cilje marketinga. Podobno postavlja promocijski splet v okvir organizacijskih odnosov z javnostmi Fill (slika 1).

Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (1993) opredeljujejo integrirano marketinško komuniciranje kot "nov pogled na celoto, kjer smo prej videli le dele, kot so oglaševanje, odnosi z javnostjo, pospeševanje prodaje, nakupovanje, komuniciranje z zaposlenimi ipd." Integrirano marketinško komuniciranje opozarja komunikatorje, da naj na komuniciranje gledajo drugače in sicer: "... tako, kot nanj gledajo kupci - kot na tok informacij iz enega vira".

Schultz (1991) v Sirgy (1998, 4) definira integrirano marketinško komuniciranje kot "Proces upravljanja vseh virov informacij o izdelku/storitvi katerim so dejanski in potencialni kupci izpostavljeni in usmerjajo v nakup in k ohranjanju kupčeve lojalnosti."

Razlogi za uporabo integriranega marketinškega komuniciranja

V organizacijah, ki ne uporabljajo integriranega marketinškega komuniciranja, ne uporabljajo orodij komuniciranja skupaj, zato da bi dosegli maksimalni vpliv (učinek). V nasprotju s tem, pa v organizacijah, ki uporabljajo integrirano marketinško komuniciranje komunikatorji koordinirajo vsa orodja tako, da dosežejo sinergijo, kar pomeni, da ima vsako orodje večji učinek, če je uporabljeno skupaj z drugimi, kot če je uporabljeno ločeno. Da pa bi to dosegli, morajo tržniki do potankosti poznati značilnosti vsakega orodja, njegove prednosti in slabosti. Razen tega pa morajo poznati kakšen je način učinkovanja pri njihovi souporabi (Burnett in Moriarty 1998, 14).

Duncan (1995) v Burnett in Moriarty (1998, 15) med razlogi za uporabo integriranega marketinškega komuniciranja navaja, da je njegova uporaba stroškovno učinkovitejša, saj zelo natančno koordinira in komunicira vsak del tržnega spleta. To je posebej pomembno za manjše organizacije, ki so stroškovno občutljivejši in si ne morejo privoščiti porabe vseh razpoložljivih sredstev za eno samo oglaševalsko akcijo.

Način za doseganje integriranega marketinškega komuniciranja je koordiniranje elementov komunikacijskega spleta in sicer tako, da dosežemo sinergijo in odpravimo podvajanje in konfuznost sporočil.

Vrednost integriranega marketinškega komuniciranja je bila potrjena tudi v raziskavah. Ko je bil intervjuvancem razložen koncept integriranega marketinškega komuniciranja, je 80% intervjuvancev ocenilo koncept kot koristen (Caywood, Schultz in Wang 1991; Duncan in Everett 1993; Duncan in Caywood 1996).

Razvoj integriranega marketinškega komuniciranja

Integrirano komuniciranje se razvija skozi več faz. Tako se pojavlja v različnih oblikah na različnih stopnjah razvoja. Sirgy (1998, str. 21) loči sedem stopenj razvoja: (1) zavedanje potrebe po integraciji, (2) integracija imidža, (3) funkcijska integracija, (4) koordinirana integracija, (5) integracija na osnovi porabnikov, (6) integracija na osnovi deležnikov in (7) integracija upravljanja odnosov.

Med trende, ki so botrovali potrebi po integriranem marketinškem komuniciranju Sirgy (1998, 21) uvršča: (1) upad (znižanje) kredibilnosti sporočil, (2) znižanje stroškov v database marketingu, (3) zvišanje stroškov in upad učinkovitosti komuniciranja preko masovnih medijev, (4) porast spajanja in bogatenja agencij za marketinško komuniciranje, (5) porast fragmentacije medijev in občinstva, (6) porast v pariteti oz. "jaz tudi" izdelkov, (7) spremembe v informacijski tehnologiji.

Pogoji za integrirano marketinško komuniciranje

V poudarjanju pomembnosti integriranja komuniciranja Smith (1996) našteva dejavnike, ki jih je potrebno poznati in upoštevati, če želimo izvajati integrirano komuniciranje. To so: (1) teorije komuniciranja, (2) teorije nakupnega obnašanja, (3) razumevanje dogajanja na trgih, kar zagotavlja raziskovanje marketinga, (4) razumevanje agencij oz. odnosov z agencijami, (5) razumevanje medijev, (6) poznavanje sprememb okolja v katerem poteka komuniciranje in (7) razumevanje internega komuniciranja.

Razen tega je nujno podrobno poznavanje posameznega orodja komunikacijskega spleta.

V pogojih za izvajanje učinkovitega integriranega komuniciranja Fill (1995), podobno kot Smith našteva analiziranje več ključnih dejavnikov: (1) poznavanje marketinške strategije organizacije, (2) poznavanje vedenja porabnikov, predvsem procesa odločanja, (3) poznavanje deležnikov, (4) poznavanje dejavnikov znotraj organizacije, (4) raziskovanje marketinga in (5) poznavanje dejavnikov okolja. Razen teh dejavnikov pa še pri promocijskem spletu pa: (1) poznavanje načrta

oglaševanja, predvsem oblikovanje sporočil in medije, (2) pospeševanje prodaje, (3) odnose z javnostmi in (4) osebno prodajanje.

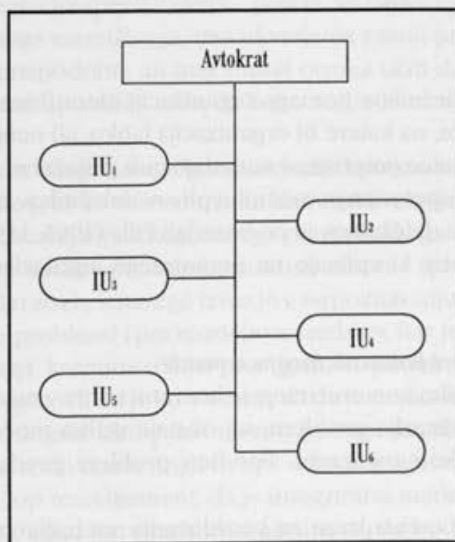
Koncept deležnikov in integrirano marketinško komuniciranje

V razvoju integriranega marketinškega komuniciranja ima pomembno mesto koncept deležnikov.

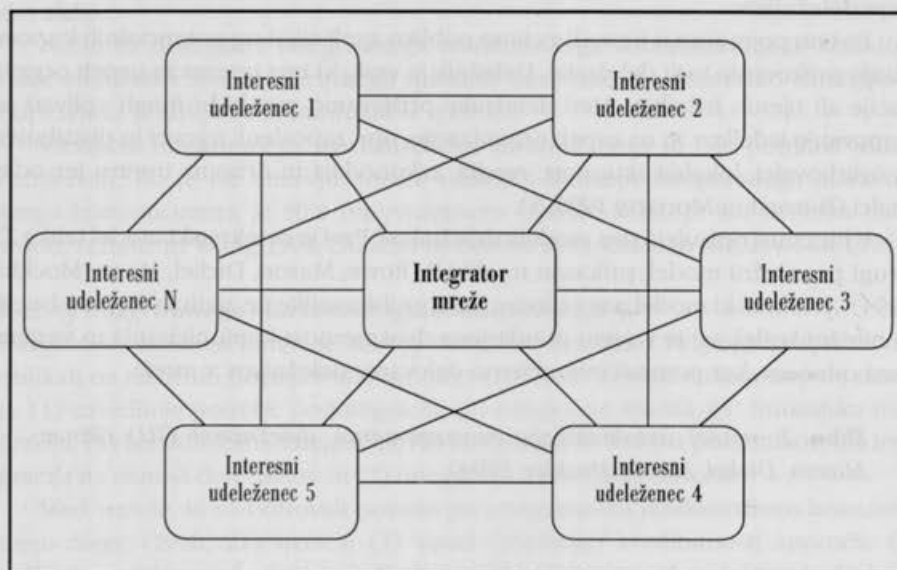
Po tem pojmovanju ne sodi v ciljno publiko zgolj ciljni trg potencialnih kupcev. Vanjo prištevamo tudi deležnike. Deležnik je vsak, ki ima interes za uspeh organizacije ali njenih izdelkov. Med deležnike prištevamo vse, ki bi mogli vplivati na kupovanje izdelkov in na uspeh organizacije, npr. zaposleni, trgovci in distributerji, oskrbovalci, lokalna skupnost, mediji, zakonodaja in državna uprava ter odjemalci (Burnett in Moriarty 1998, 5).

V literaturi opisujejo dva modela deležnikov. Prvi je avtorski model (slika 2), drugi pa mrežni model, prikazan na sliki 3 (Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler 1994). Avtorski model nas v okviru naše problematike ne zanima. Pomembnejši je mrežni kodel, saj je v njem poudarjena dvosmernost komuniciranja in vzajemnost odnosov, kar pomeni interaktivno delovanje deležnikov v mreži.

Slika 2: model avtorskega managementa deležnikov (IU) (Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler 1994)



Slika 3: mrežni model deležnikov (Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler 1994)



Mrežni model deležnikov pomaga organizaciji identificirati vse druge organizacije in posameznike, na katere bi organizacija lahko, ali nanje že vpliva s svojim delovanjem. Ugotavljanje deležnikov nam daje tudi priložnost za ugotavljanje centrov moči v mreži in ugotavljanje možnih vplivov deležnikov na organizacijo.

Bistvo analiziranja deležnikov je po besedah Filla (1995, 139) ugotavljanje tistih partnerskih organizacij, ki vplivajo na organizacijo, ugotavljanje njihovih namenov, ciljev in motivov.

Motnje in konflikti pri komuniciranju v mreži

Integrirano marketinško komuniciranje je komuniciranje v mreži. Komuniciranje v mreži pa vedno predstavlja problem, saj obstaja veliko možnosti za pojavljanje napak in motenj v komuniciranju. Poseben problem predstavlja management komuniciranja.

Komuniciranje je mehanizem za koordinacijo vseh članov mreže (Fill 1995, 156). Pomanjkljiva komunikacija ali nekomuniciranje vodi neizogibno k nekoordiniranemu vedenju in k vedenju, ki ne predstavlja najboljših rešitev za mrežo. Mreža lahko postane nestabilna zaradi slabe ali neadekvatne komunikacije, saj lahko proces selektivne percepcije izkrivi kodirana sporočila in vodi v konflikte in razdor (razpad) mreže.

V praksi so take motnje v komuniciranju lahko posledica napačne organiziranosti. Če so aktivnosti promocije načrtovane in izvajane znotraj marketinga in če ima organizacija posebej organizirano še službo za odnose z javnostmi, potem je komuniciranje organizacije kot celote lahko moteno, če ne obstaja koordinacija med obema službama.

Če že ne moremo izvajati nadzora nad neformalnim komuniciranjem organizacije z okoljem, potem je neumno, da ne poskušamo koordinirati formalnega komuniciranja, ki mora imeti jasno zastavljene in skupne cilje za celotno organizacijo.

Integrirano marketinško komuniciranje v Sloveniji?

Vsekakor je integrirano marketinško komuniciranje nastalo iz potreb, ki so posledica specializacije posameznih služb v organizaciji in sicer na razvitih zahodnih trgih. Je torej posledica toka razvoja.

Ali lahko spoznanja o potrebnosti integriranega marketinškega komuniciranja enostavno prenesemo v naše okolje?

Pri tem se pojavlja več vprašanj. Prvo je, kako daleč smo v razvoju v fazi specializacije? Če prevzamemo hipotezo, da razvoja v fazi specializacije še nismo končali, kot se je to zgodilo v razvitem konkurenčnem okolju, se postavlja drugo bistveno vprašanje, ali lahko princip integracije uveljavljamo že skozi fazo specializacije, kar pomeni svojevrsten prihranek in učenje na napakah drugih.

Če faze specializacije ne moremo preskočiti in sledimo logičnemu toku razvoja specializacija-integracija-specializacija... potem se lahko vprašamo kakšen smisel, razen akademskega razmišljanja, ima ukvarjanje s temi problemi?

Če uporabimo prisposodbo, ali ima smisel otroka učiti da smučanje, roljanje, itd. In ostale aktivnosti uporablja tako, da bo to najboljše za njegovo zdravje, ko pa še niti shodil ni.

Ali je torej koncept integriranega komuniciranja sprejemljiv za slovensko okolje?

Razen teh vprašanj, ki so relevantna za slovensko okolje, se ne samo pri nas ampak tudi drugod v uvajanju integriranega marketinškega komuniciranja pojavljajo ovire in odpori. Vsaka sprememba sistema namreč sproži odpor proti spremembi, saj je v ozadju strah, katerega izvor je v nepoznavanju posledic sprememb. V praksi se pojavijo problemi (pre)razdelitve sredstev, kar je pri uvajanju integriranega marketinškega komuniciranja prav gotovo potrebno. Kako bo reagiral management, če bi ugotovil da je kdo odveč, ali da je nujno namestiti nekoga, ki bi koordiniral komunikacijske aktivnosti na nivoju organizacije in bo v tem smislu nadrejen sedanjemu vodji marketinga in npr. odnosov z javnostmi?

Kako prepričati top management, da je integrirano marketinško komuniciranje koristno uporabiti, kako jim predstaviti prednosti, da bodo pripravljeni plačati ceno, ki zajema tudi vse prej omenjene težave, konflikte in odpore v organizaciji? To so problemi, ki se postavljajo pred praktike. Akademska stroka jim je v tem seveda lahko v oporo s svojim znanjem. Vendar šele po temeljitih premisleku, ali je integrirani marketinški sistem, ki je dolgoročno prav gotovo nujna in nas

neizogibno čaka, v tem trenutku ustrezen za komuniciranje slovenskih organizacij? Ali so slovenske organizacije nanj pripravljene?

LITERATURA

- Caywood, C. L., Schultz, D. E., and Wang, P. 1991. *A Survey of Consumer Goods Manufacturers*. New York: American Association of Advertising Agencies
- Duncan, T. 1995. *A Macro Model of Integrated Marketing Communication*. Norfolk: American Academy of Advertising Annual Conference
- Duncan, T., and Caywood, C. 1996. *The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication*. V *Integrated Communications: Synergy of Persuasive Voices*. Edited by E. Thorsten and J. Mahwan. N. J.: Erlbaum
- Duncan, T., and Everett, S.E. 1993. *Client Perceptions of Integrated Marketing Communications*. *Journal of Advertising Research* 33, no. 3, 30-39
- Kotler P. 1996. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Lorbek F. 1979. *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B. and Mockler, R. J. 1994. *Strategic Management: A Methodological Approach*. Massachusetts: Addison Wesley
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., and Lauterborn, R.F. 1993. *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., and Lauterborn, R.F. 1994. *Integrated Marketing Communications: Pulling It Together and Making It Work*. Lincolnwood (Chicago): NTC Business Books

ODNOSI Z VLAGATELJI

Povzetek. Članek obravnava značilnosti odnosov z vlagatelji kot posebne discipline odnosov z javnostmi. Vlagatelji imajo glede na druge deležnike organizacije nekaj zanimivih specifik, ki vplivajo na pravila upravljanja odnosov med organizacijo in vlagatelji. Vlagatelji ustanavljajo organizacije in z zagotavljanjem finančnih sredstev omogočajo njihove operacije, rast in razvoj. Odnosi z vlagatelji pomagajo krepiti konkurenčnost organizacije na kapitalskih trgih in preprečevati neželjena presenečenja v lastniški strukturi. Zaradi specifik tranzicijskega obdobja, slovenskega privatizacijskega modela in nizko razvitega kapitalskega trga se upravljanje odnosov z vlagatelji v slovenskih razmerah bistveno razlikuje od prakse v razvitih tržnih ekonomijah.

Ključni pojmi: Odnosi z vlagatelji, programi odnosov z vlagatelji, finančne javnosti, individualni vlagatelji, institucionalni vlagatelji, prevzemi, kampanje zbiranja pooblastil

671

Odnosi z vlagatelji - kaj je to?

Odnosi z vlagatelji, odnosi z investitorji (v angleščini Investor Relations), kaj je to? V kakšnem razmerju je ta termin do terminov, kot so odnosi s finančnimi javnostmi (v angleščini Financial Relations ali Financial Public Relations) ali pa odnosi z delničarji (Shareholder Relations)?

Kakšne vrste odnosi pravzaprav nastajajo med organizacijami, podjetji, delniškimi in drugimi družbami in njihovimi investitorji?

"Organizacije lahko živijo samo v okolju drugih organizacij in skupin ljudi, zato morajo znati živeti v takšni družini. Tiste, ki so v tej svoji družabnosti bolj uspešne, cvetijo, tiste, ki so manj, pa hirajo in na koncu ovenejo. Razlog za to je zelo preprost. Moderne organizacije, celo najbolj zapletene med njimi, obuladajo le malo nalog zelo dobro. Na svetu so, da opravljajo te izbrane naloge. Vse ostalo jih pri tem praviloma ovira in moti." (Gruban, Verčič, Zavrl 1997).

Vlagatelji so tista skupina, ki verjame v organizacijo in v njeno sposobnost, da izbrane naloge opravlja dovolj dobro, do te mere, da so se ji odločili zaupati svoji

* Aleš Razpet, univ.dipl.oec., Pristop, Družba za komunikacijski management, Ljubljana.

denar ali druga sredstva. Še več, tako so se odločili ponavadi zato, ker hočejo za ta svoj denar s časom iztržiti več, kot so vložili in celo več, kot bi iztržili v kateri drugi, primerljivi naložbi.

Po drugi strani so organizacije in njihova vodstva življenjsko odvisne od vlagateljev – le-ti financirajo njihove operacije, brez njih torej ne bi mogle razvijati teh svojih izbranih nalog; kadar so vlagatelji tudi delničarji, pa je obstoj konkretnega vodstva organizacije, managementa, seveda neposredno odvisen od njihove volje.

Med vlagatelji in organizacijo se torej oblikuje specifična vrsta odvisnosti, ki ima za posledico specifične načine komunikacije med organizacijo oziroma njenim vodstvom in vlagatelji kot deležniki organizacije. O tem kasneje.

Odnosi s finančnimi javnostmi so v principu širši pojem od pojma odnosi z vlagatelji; prvi se v zadnjem času zaradi svoje nepreciznosti tudi manj uporablja (sploh v ZDA, v evropskih virih ga zasledimo še relativno pogosto). Mogoče ju je zaslediti tudi kot sinonima ali kot en, sestavljen pojem - odnosi z vlagatelji in drugimi finančnimi javnostmi.

Odnosi z delničarji pa so ožji pojem, saj vlagatelji niso nujno tudi delničarji. Kadar govorimo o odnosih z delničarji imamo torej v mislih predvsem specializirane programe komuniciranja s posamezniki ali institucijami, ki so dejanski imetniki delnic posameznega podjetja. ée programi komuniciranja s potencialnimi imetniki delnic, potencialnimi vlagatelji torej, kakor tudi vso komuniciranje z ostalimi vlagatelji (kreditodajalci, kupci obveznic ipd.), pa presega okvir odnosov z delničarji in ga poimenujmo odnosi z vlagatelji.

"Odnosi z vlagatelji so se oblikovali kot posebna disciplina znotraj odnosov z javnostmi predvsem zaradi realizacije naslednjih tipičnih namenov organizacij:

- pridobivanja dodatnega kapitala za doseganje ustreznih stopenj rasti,
- doseganja oziroma branjenja želene višine cen delnic na trgu,
- preprečevanja sovražnih prevzemov, upravljanja komunikacij v primerih spopadov za pooblastila,
- vplivanja na privlačnost zelenih transakcij na trgu vrednostnih papirjev." (Verčič, Razpet 1995)

Pravne osebe in viri financiranja

Nastanek gospodarskih pravnih oseb je neločljivo povezan z razvojno potrebo po koncentraciji kapitala. Gospodarski razvoj je neizogibno peljal do točke, ko so bili posamezni projekti, posamezna "podjetja" finančno prezahtevna, da bi jih zmogli posamezniki.

Gospodarske pravne osebe, družbe, še posebej delniška družba, so se izkazale kot zelo učinkovit mehanizem za koncentracijo kapitala, kakršen je potreben za velike podjetniške podvige.

Družbe so spočetka funkcionirale kot organizacijska oblika za izvedbo določenih dejavnosti, za izvajanje katerih so družbeniki jamčili z vsem svojim pre-

moženjem. Z večanjem podjetij in podjetniških rizikov pa se je formirala tudi potreba po ločevanju med osebo družbenika in osebo družbe in s tem seveda med kapitalom družbenika in družbe. Brez tega ločevanja si današnje svetovne ekonomije ni mogoče predstavljati. Prav z njim se razvijejo pravne osebe, kakršne poznamo še danes.

Pravne osebe so s časom seveda zaokrožile svojo vlogo, ki se ne pokriva z vlogo posameznika, fizične osebe. Predvsem vrste dejavnosti ni mogoče opravljati kot posameznik, ne zgolj zaradi tehničnih ali organizacijskih razlogov, temveč tudi zato, ker kot fizična oseba za to ne moremo biti legitimirani (primer so prav finančne storitve, zavarovalništvo, bančništvo, pa tudi vrsta drugih dejavnosti).

Zakon o gospodarskih družbah določa, da se gospodarske družbe ustanavljajo z namenom pridobivanja dobička. Tovrstne pravne osebe imajo s tem namenom tudi specialno pravno sposobnost, ki opredeljuje početje gospodarske družbe. Gospodarska družba lahko proizvaja, svetuje, raziskuje, izvaja nadzor nad delom, nad kvaliteto, družba je lahko član nadzornega sveta druge družbe, ipd. Družba, ki naj funkcionira kot takšna posebna enota, mora biti seveda ustanovljena skladno s predpisi in vpisana v sodni register. Vlagatelji – ustanovitelji te pravne osebe postanejo njeni lastniki. Razlogi za takšno lastništvo pa so lahko različni in segajo od težnje po plemenitenju denarja in alternativni varčevanju preko ambicij po aktivnem lastništvu in sodelovanju pri upravljanju pravne osebe, denimo zaradi dolgoročnih, strateških interesov, do povsem nefinančnih interesov, celo do prestižnih razlogov.

Gospodarska pravna oseba torej že nastane točno zaradi odločitve vlagateljev – ustanoviteljev, ki na ta način ponavadi želijo realizirati svoje podjetniške cilje (pridobivati dobiček), kakršnih ne zmorejo ali nočejo realizirati sami (bodisi kot posamezniki, bodisi kot organizacije). V tem smislu so vlagatelji kot deležniki postavljeni v drugačen položaj, kot katerikoli drug deležnik organizacije. Okoljevarstveniki, mediji, dobavitelji, ostali deležniki lahko v skrajni posledici dosežejo prekinitev določene dejavnosti pravne osebe, lahko jo celo pripeljejo v nemogoč položaj, ki se konča denimo s stečajem ali likvidacijo takšne pravne osebe – nikoli pa je ne ustanovijo.

Po drugi strani so vlagatelji tisti, ki omogočajo financiranje operacij podjetja, njegovo rast in razvoj. "Nevarno preprosto bi bilo, da v raziskovanju večšin in tehnik odnosov z vlagatelji, spregledamo njihov ultimativni smisel – pomagati podjetjem v tekmovanju na kapitalskih trgih" (Marcus, Wallace 1997).

Slednje je še posebej nevarno v Sloveniji. Kakor je po eni strani jasno, da so odnosi z vlagatelji pomembni predvsem zaradi pridobivanja kapitala, iskanja novih vlagateljev, dokapitalizacije, izdaje novih vrednostnih papirjev, je po drugi strani dejstvo, da velika večina slovenskih družb ni postala delniška družba zato, ker bi se zaradi potrebe po dodatnem kapitalu lotila izdajanja delnic, temveč preprosto zato, ker formalno ni imela nobene druge izbire – podjetje se je formiralo kot delniška družba zaradi izbranega, zakonsko predpisanega načina lastninjenja.

Ne glede na tranzicijske posebnosti – nobeno podjetje ne more delovati, ne da bi poskrbelo za svoje financiranje. Financiranje podjetja običajno ločujemo na kratkoročno in dolgoročno financiranje.

Med tipičnimi viri kratkoročnega financiranja najdemo:

- kratkoročna posojila poslovnih bank,
- financiranja preko drugih podjetij v obliki kratkoročno posojenega denarja,
- kratkoročne obveznosti do dobaviteljev,
- izdajo komercialnih zapisov.

Vsi našeti primeri pomenijo seveda financiranje s kratkoročnim dolgom. Dolgoročno financiranje pa po drugi strani ločujemo na dolžniško in na lastniško financiranje. Temeljni nameni pa so enaki - financiranje večjih projektov, trajnih obratnih sredstev, zahtevnejših trgovinskih transakcij, nakupov lastniških vložkov ipd.

Financiranje z dolgoročnim dolgom lahko ima več oblik:

- financiranje z najemom dolgoročnega komercialnega posojila
- financiranje z dolgoročnim sindiciranim posojilom,
- dolgoročno izvozno financiranje (tipična so dolgoročna posojila na 2 do 5 let),
- izdaja obveznic.

Financiranje z lastniškim kapitalom pa običajno ločujemo na:

- financiranje z neposrednim lastniškim kapitalom (ob ustanovitvi, ob povečanju poslovanja - povečanje vlog, zadržani dobiček, vstop novih delničarjev)
- financiranje s posrednim lastniškim kapitalom (zamenjava dolžniškega kapitala z lastniškim, t.i. debt-to-equity swap)
- financiranje s pogojnim lastniškim kapitalom (npr. zamenljive obveznice).

Da je možno podjetje financirati s katerokoli izmed navedenih oblik, pa mora seveda podjetje med vlagatelji uživati zadostno stopnjo zaupanja, zadostno reputacijo, sloves, ugled.

Ugled podjetja se prav na tej točki izkaže kot neposredno poslovno relevanten. Vlagatelji vlagajo svoja sredstva v podjetja in kupujejo njihove vrednostne papirje zaradi obljube bodočih donosov, zaradi pričakovane prihodnje vrednosti. Teža te obljube in vera v ta pričakovanja pa je seveda neposredno odvisna od ugleda podjetja. Še več - lahko bi rekli, da ugled izraža razliko med knjigovodsko vrednostjo podjetja in njegovo vrednostjo na kapitalskem trgu.

In kolikšni so deleži posameznih oblik financiranja v celotnem financiranju podjetij? Enostavnega odgovora ni, razen da so ti deleži od države do države zelo različni.

ZDA doživljajo v zadnjih letih hitro rast novih emisij delnic, še posebej pa je opazen porast institucionalnega investiranja, kot so vzajemni skladi. V letu 1996 je vrednost novoizdanih delnic v javni prodaji prvič preseгла 100 milijard dolarjev.

V Evropi so deleži financiranja z lastniškim kapitalom v glavnem nizki. Od evropskega povprečja odstopa navzgor denimo Italija, izrazito malo pa je financiranja z lastniškim kapitalom v Nemčiji, kjer daleč prevladuje financiranje z internimi viri, sledijo pa posojila in obveznice.

Za dežele v pospešenem razvoju, kot so azijski tigri, so značilni mnogo višji odstotki, pri čemer je seveda pretiranemu optimizmu v bližnji preteklosti sledila streznitev v obliki t.i. azijske krize. Ne glede na to je logika takšnega financiranja jasna - podjetja imajo ambiciozne načrte, ekonomije so bile v ekspanziji, sredstva, ki jih generirajo firme same, za hitro rast niso zadostna, ob relativno visokih

obrestnih merah in vlagateljskem optimizmu se lastniško financiranje pokaže kot zelo privlačna možnost.

V srednje- in vzhodnoevropskih državah v tranziciji, sploh pa v Sloveniji, je delež lastniškega financiranja nizek, še posebej če upoštevamo investicijske potrebe, ki bi jih za svoje prestrukturiranje te države potrebovale. Razloge za takšno stanje lahko iščemo v pomanjkanju tradicije, znanj, nerazumevanju, nerazvitem finančnem trgu in relativno dragih institucijah tega trga. Lastniško financiranje naj bi imelo pred dolžniškim tudi to prednost, da je dolgoročno za podjetje cenejše – primerjave za Slovenijo pokažejo, da kljub visokim stroškom kreditov (Slovenija beleži izrazito velik "spread", visoko razliko med aktivno in pasivno obrestno mero) tudi zaradi dragih finančnih institucij to pogosto ne drži.

Kaj to pomeni za teorijo in prakso odnosov z vlagatelji v Sloveniji? Pomeni predvsem bistveno drugačno prioriteto tem, kot jo poznamo iz tujine. V ameriški literaturi s tega področja so denimo komunikacijski programi ob emitiranju novih delnic za javno prodajo praviloma med najpomembnejšimi vsebinskimi sklopi. Slovenskim praktikom na področju z javnostmi se – po drugi strani – skorajda ne more pripetiti, da bi sodelovali pri tovrstnih aktivnostih, ker primarnih izdaj vrednostnih papirjev takorekoč ni (če seveda izvzamemo primarne izdaje iz naslova privatizacije, kar zdaleč ni isto).

Pa vendar – upravljanje odnosov z vlagatelji tudi v slovenskih razmerah pomeni vplivanje na njihove namere in na njihovo vedenje. "Upravljanje odnosov z vlagatelji je tako usmerjeno na tiste spremenljivke, na katere organizacija lahko vpliva, to pa so ugled organizacije same (v vlagateljskih javnostih) in komunikacijska aktivnost vlagateljskih javnosti. Slednja namreč bistveno določa možnost vplivanja na namere vlagateljev in tako posledično na njihovo vedenje." (Verčič, Razpet 1995).

Komunikacijska aktivnost vlagatelja je odvisna od njegovega interesa za njegov vložek (ali je npr. resno zainteresiran za usodo svoje certifikatske delnice), od njegove osebne vpletenosti (npr. koliko pomembna je zanj vsota denarja, ki jo lahko pridobi s prodajo svoje delnice) in ovir, kakršne prepoznava pri možnostih svojega vplivanja na nadaljnjo usodo vložka. Z drugimi besedami, nizka komunikacijska aktivnost vlagatelja zmanjšuje možnost organizacije, da s svojimi argumenti vpliva na namere vlagateljev in s tem na njihove odločitve o prodaji, nakupu ali zadržanju določenega vrednostnega papirja.

Fenomen trgovanja

Zakaj sploh prihaja do kateregakoli trgovanja ali menjave? Če gre za prostovoljno odločitev, potem je očitno, da je menjava možna samo takrat, ko imata tako kupec kot prodajalec občutek, da sta z menjavo pridobila – sicer v tem ne bi hotela sodelovati. Kako je mogoče, da imata oba občutek, da sta pridobila? Ali se eden izmed njiju moti? Teorija iger menjavo pojasnjuje z razlikami med kupcem in prodajalcem (McMillan 1992). Menjava je možna šele takrat, ko med kupcem in prodajalcem obstaja bistvena razlika v percepciji. Če te razlike, tega razkoraka med njima

ni, potem do menjave preprosto ne more priti. Upravljanje odnosov z vlagatelji je v veliki meri prav "upravljanje" teh percepcij. Najpomembnejše so tri skupine razlik med obema partnerjema v menjavi: razlike v preferencah, razlike v zmožnostih in razlike v pričakovanjih.

Razlike v preferencah prihajajo do izraza takrat, ko kupec blago (ali vrednostni papir) zaradi svojih lastnih preferenc višje ceni, kot prodajalec. Vlagatelja, ki hoče stabilne in dolgoročne donose, bodo denimo zanimale čisto druge delnice, kot nekoga, ki hoče maksimirati kratkoročni zaslužek.

Razlike v zmožnostih so ponavadi kar razlike v primerjalnih prednostih, s katerimi lahko pojasnujemo tako mednarodno menjavo, kot velik del povsem vsakodnevnih transakcij. V primeru vrednostnih papirjev lahko te razlike ponazorimo z razliko med aktivnim in pasivnim lastništvom. Vlagatelj z ambicijo aktivnega lastništva in ustreznimi zmožnostmi bo denimo iskal delnice podjetij v krizi, na najnižji možni točki - torej tam, kjer jih bo večina pasivnih lastnikov panično prodajala.

Razlike v pričakovanjih pa izražajo različne percepcije kupca in prodajalca glede prihodnje vrednosti nekega blaga. Večina transakcij na terminskih trgih denimo izhaja izključno iz razlik v pričakovanjih. In pri odločitvah o nakupu ali prodaji vrednostnih papirjev igrajo pričakovanja seveda še kako pomembno vlogo.

Na vse navedene razlike med percepcijo kupca in prodajalca lahko programi odnosov z vlagatelji vplivajo v bistveni meri in s tem nakupe in prodaje vrednostnih papirjev stimulirajo ali destimulirajo.

Od tod ocene, da imajo učinkoviti programi odnosov z investitorji od 25% do 50% vpliv na ceno delnic na borzi, v odvisnosti od tržne kapitalizacije - pri večjih podjetjih manj, pri manjših več. (Rosenbaum 1994).

"Eden izmed najmočnejših razlogov za nastanek intenzivnih programov odnosov s finančnimi javnostmi leži v sami naravi analize vrednostnih papirjev. Največji del take analize je zasnovan na neoprijemljivih in skoraj nemerljivih faktorjih, kot so kakovost vodenja podjetja in njegova sposobnost planiranja in doseganja zastavljenih ciljev."

Študija, ki jo je pred nekaj leti opravil ameriški Nacionalni inštitut za odnose z vlagatelji (National Investor Relations Institute - NIRI) je pokazala jasno pozitivno zvezo med aktivnostmi odnosov z vlagatelji v posameznih podjetjih in P/E razmerjem pri teh istih podjetjih. Z drugimi besedami, podjetja, v katerih so se izvajali programi odnosov z vlagatelji, so dosegala višja razmerja med tržno ceno svojih delnic ter dobičkom na delnico. (Marcus, Wallace 1997).

Regulatorno okolje

Upravljanje odnosov z vlagatelji je povsod po svetu tesno vpeto v regulatorno okolje. Podjetja imajo v svojem komuniciranju z vlagatelji formalno neprimerno manj svobode, kot pri komuniciranju z drugimi deležniki. Prav tako se od države do države regulativa močno razlikuje, kot se razlikuje tudi vloga posameznih institucij kapitalskega trga in obseg samoregulacije. Če v Sloveniji, kjer se regulatorni okvir šele oblikuje, nam pregled relevantnih pravnih virov pokaže vso kom-

pleksnost tega področja. V komuniciranje z vlagatelji neposredno ali posredno posegajo določila civilnega, gospodarskega, delovnega in tudi kazenskega prava.

Na področju civilnega prava recimo ne moremo mimo Zakona o javnih glasilih in Zakona o obligacijskih razmerjih (slednji ureja med drugim odškodninsko odgovornost, pa splošne značilnosti vrednostnih papirjev...).

Gospodarsko pravo nam postreže najprej z Zakonom o gospodarskih družbah, ki vsebuje določila o letnem poročilu, o poslovnih skrivnostih, pravici do obveščenosti delničarjev, pa vse do vsebin kot so sklici skupščin, dolžnosti in imenovanje uprave in nadzornega sveta. Zakon o varstvu konkurence denimo prepušča neloyalno konkurenco in omejuje določene oblike združevanj podjetij. Zakon o trgu vrednostnih papirjev ureja vprašanja insiderskih informacij, določa javne ponudbe vrednostnih papirjev, položaj in vlogo Agencije za trg vrednostnih papirjev in borze. Zakon o prevzemih dokaj natančno določa pogoje za prevzem podjetij in dolžnosti udeležencev.

S področja delovnega prava velja omeniti Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki določa tako pomembna vprašanja kot je število in vloga predstavnikov delavcev v nadzornem svetu, pooblastila delavskega direktorja in sveta delavcev.

V skrajnem primeru se lahko v praksi srečamo celo z določili kazenskega prava: Kazenski zakonik RS med kaznivimi dejanji obravnava npr. zlorabo notranjih informacij in izdajo poslovne tajnosti, pomembna pa so tudi posamezna določila Zakona o gospodarskih prestopkih.

Razen navedenega je potrebno spremljanje aktivnosti inštitucij, kot so borza, Agencija za trg vrednostnih papirjev in Klirinško depotna družba. Ljubljanska borza denimo v svojih Pravilih in postopkih poslovanja Ljubljanske borze določa postopek izdajanja sporočil za javnost, kadar gre za "cenovno občutljive" informacije, določa mesta objave računovodskih izkazov in načela obveščanja domačih in tujih investitorjev.

Podobno velja za tuje borze – Londonska borza od leta 1992 dalje določa, da smejo podjetja iz kotacije svoja sporočila pošiljati tiskovnim agencijam in medijem potem oziroma istočasno, ko so jih poslala tudi borzi sami; pred letom 92 je bilo to določilo bistveno strožje (Townsend 1993).

Odnosi z vlagatelji in finančne javnosti

Finančne javnosti je smiselno ločevati v vsaj naslednje tipične skupine:

- vlagatelji
 - institucionalni vlagatelji
 - banke
 - zavarovalnice
 - pooblaščenke investicijske družbe
 - skladi
- podjetja

- posamezniki
 - notranji lastniki
 - zunanji lastniki
- posredniki, borzno-posredniške hiše
- analitiki
 - analitiki nakupne strani
 - analitiki prodajne strani
- finančne institucije
 - borza
 - ATVP
 - KDD
 - Ministrstvo za finance
 - Banka Slovenije
- novinarji
 - v specializiranih medijih
 - gospodarski novinarji v ostalih medijih.

K navedeni razdelitvi bomo v odvisnosti od konkretne situacije dodajali še dodatne javnosti, kot je konkurenca, tuje regulatorno okolje, tuji novinarji in mediji ipd. Razdelitev tudi ni enoznačna, saj se vloge posameznih javnosti zelo pogosto prepletajo.

678

Odločanje o nakupu in prodaji vrednostnih papirjev

Če hočemo kot upravljalci odnosov z vlagatelji vplivati na vedenje vlagateljev in s tem na njihove nakupne in prodajne odločitve, potem se moramo zavedati posebnosti posameznih skupin oziroma posameznih javnosti. Obnašanje malih individualnih lastnikov je lahko povsem drugačno kot obnašanje velikih državnih skladov, le-to pa spet drugačno od obnašanja borzno-posredniških hiš.

Mali individualni vlagatelji

V Sloveniji moramo ločevati med individualnimi vlagatelji na podlagi certifikatskih delnic, kakršnih je seveda ogromno, in med tistimi redkimi individualnimi vlagatelji, ki so to dejansko postali na osnovi nakupa delnic v t.i. maloprodaji ("retail investor").

Za individualne vlagatelje na osnovi certifikatskih delnic je značilno, da preferirajo gotovino (razlika v preferencah), da nimajo ne znanj ne ambicij za aktivno lastništvo (razlika v zmožnostih) in da so večinoma tudi zelo skeptični glede bistvenega zvišanja vrednosti teh delnic v prihodnosti (razlika v pričakovanjih). Po vseh treh kriterijih torej obstaja med takšnim delničarjem in potencialnimi kupci, denimo borzno-posredniško hišo, ki delnice odkupuje po naročilu npr. tujega institucionalnega investitorja, bistven razkorak v percepciji. Pogajalskega prostora, znotraj katerega bo prodajalec pripravljen tovrstno transakcijo sprejeti kot ugodno, je torej mnogo. Če na percepcijo tovrstnih malih delničarjev ne znamo učinkovito vplivati, bodo le-ti lahko prodajali svoje delnice daleč pod razumno ceno.

Sicer pa za "prave" individualne vlagatelje velja, da se v povprečju izkazujejo kot relativno lojalni vlagatelji. Na morebitne poslovne težave, ki jim je podjetje izpostavljeno, ne reagirajo hipoma, sprotno; v primerjavi z institucionalnimi lastniki so njihove reakcije počasnejše, z večjimi časovnimi zaostanki; nenazadnje nimajo na razpolago analitičnega aparata, kakršnega posedujejo veliki vlagatelji. Lojalnost je pomemben razlog, da podjetja tudi komuniciranju z vlagatelji iz malo-prodaje namenjajo vso pozornost, četudi je komuniciranje z njimi drago, zamudno in organizacijsko zahtevno. Naslednja pomembna značilnost malih vlagateljev je, da je njihovo obnašanje na trgu odvisno bolj od njihovega lastnega položaja, kot od položaja podjetja, katerega vrednostne papirje imajo. Če takšen vlagatelj potrebuje nekaj gotovine za nakup avta, bo svoje delnice prodal, tudi če vsi analitiki napovedujejo, da bo njihova vrednost rasla. Pri sprejemanju svojih odločitev se bolj zanašajo na mnenja iz svoje neposredne okolice, kot pa na napovedi strokovnjakov. In na koncu: mali investitorji se bolj zanašajo na informacije iz neposredne preteklosti, kot pa na dolgoročne obete v prihodnosti. (Mahoney 1993)

Mali individualni vlagatelji so lahko zanimiva javnost tudi z vidika mrežnega trženja. Tisti posamezniki, ki so v podjetju videli svojo investicijsko priložnost, so mu s tem izkazali tolikšno stopnjo zaupanja, da bodo zelo verjetno dovzetni tudi za komercialno ponudbo tega istega podjetja; nenazadnje so se s solastništvom odločili deliti njegovo usodo. Programi odnosov z vlagatelji se v organizacijah z množičnim lastništvom zato pogosto kombinirajo s programi odnosov s potrošniki in nič presenetljivega več ni, če tak vlagatelj skupaj z obvestilom o polletnih rezultatih prejme prodajni katalog z nekaj ugodnostmi, ki veljajo samo za imetnike delnic, recimo.

Institucionalni vlagatelji

Institucionalni vlagatelji bodo pri svojem investiranju lahko sledili različnim ciljem. Od teh ciljev so odvisne tudi njihove komunikacijske zahteve; za učinkovito komuniciranje s posameznim vlagateljem bo torej zelo koristno vedeti, v kakšni vlogi trenutno nastopa. "Res je, da analiza vrednostnih papirjev in presoja možnih prihodnjih uspehov podjetja temelji na izjemno kompleksni strukturi različnih karakteristik podjetja, vendarle pa vse razvijamo iz treh osnovnih točk: dobiček in ostala merila finančne uspešnosti, management in načrti podjetja." (Marcus, Wallace 1997)

Uspešni programi odnosov z vlagatelji v bistvu odslikavajo te tri osnovne točke. Dobiček, denarni tok, druga merila finančne uspešnosti za presojo investicijske privlačnosti pač še zdaleč niso dovolj. Če bi zadoščala, bi vso ostalo delo najbolje opravil računalniški program.

Aktivni vlagatelji bodo hoteli biti temeljito in kakovostno informirani predvsem o vodenju in vodstvu podjetja, natančno poznati strategijo, razvojne in kratkoročne cilje, možnosti podjetja znotraj branže, prednosti in pomanjkljivosti v primerjavi s konkurenco. Delnice podjetja tretirajo kot dolgoročno naložbo.

Investitorji v rast bodo bolj kot karkoli drugega želeli pravočasno, pred vsemi drugimi, zaznati informacije o tem, kdaj in zakaj je mogoče pričakovati naraščanje

(in seveda upadanje) vrednosti delnic. Le-tem bodo lojalni samo toliko časa, dokler bo trajal njihov vzpon.

Kadar se vlagatelji odločajo za "investiranje v vrednost" je zanje najpomembnejše zaznavanje razkoraka med tržno in realno vrednostjo podjetja; takšni vlagatelji bodo pripravljeni investirati v podjetja v krizi, vendar z izoblikovanimi strategijami preobrata, katerih vrednosti delnic se nahajajo na najnižji točki. Za isto skupino bodo nasploh zanimiva podjetja, katerih tržna vrednost je relativno nizka v primerjavi s knjigovodsko, z denarnim tokom, z realizacijo ipd. Pomembno merilo zanje bo seveda tudi nizko razmerje P/E, tržna cena delnice bo morala biti v primerjavi z dobičkom na delnico čimnižja. Vse to se seveda odslkava tudi v njihovih komunikacijskih zahtevah in pričakovanjih.

Vlagatelji, ki investirajo v gospodarski sektor, namenjajo glavino svoje analize preučevanju propulzivnih panog in makroekonomski trendov, ki vplivajo na razvoj takih panog in posameznih podjetij v njih. Tovrstni vlagatelji bodo torej posebej dojemljivi za sporočila, ki se nanašajo ne le na položaj posameznega podjetja, ampak celotne panoge ali sektorja.

Vlagatelji, ki bi se pri svojih odločitvah zanašali izključno na metode tehnične analize vrednostnih papirjev, takoimenovani pasivni investitorji, so za odnose z vlagatelji skorajda nezanimivi, saj klasičnih tehničnih analitikov v čisti obliki karakter obravnavanih vrednostnih papirjev sploh ne zanima; svoje zaključke oblikujejo izključno na podlagi dovolj dolge časovne serije podatkov o gibanju tečajev opazovanega vrednostnega papirja, za katerega iščejo podporne in odporne črte, linije in kanale trenda, drseča povprečja ipd. Tovrstnih vlagateljev v praksi najverjetneje ne boste srečali. Sodobna tehnična analiza pa se ukvarja tudi s proučevanjem širših vplivov na delnico, s čimer analitiki postanejo odprti tudi za sporočila, ki obravnavajo širši kontekst gibanja tečaja določene delnice. (Simon 1996).

Kot zanimivost navedimo še nekatere izmed faktorjev presoje, ali investirati v določen vrednostni papir, kot jih navaja Benjamin Graham, ki velja za enega izmed utemeljiteljev analize vrednostnih papirjev. Po njegovem mora podjetje izpolnjevati naslednje kriterije, da ga lahko ocenimo kot dobro naložbo:

- podjetje vodi konzervativno finančno politiko; kratkoročni koeficient (razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi) mora znašati vsaj 2,
- podjetje redno izplačuje dividende,
- ni beležilo izgube vsaj zadnjih pet let,
- P/E razmerje je nizko (kadar so obrestne mere relativno visoke, ta količnik npr. ne sme presegati 8),
- Trenutna cena delnice je največ na polovici njene predhodne najvišje vrednosti (Marcus, Wallace 1997).

Oblikovanje sporočil

Za vsak program odnosov z vlagatelji je bistvenega pomena maksimalno razumevanje značilnosti industrije, branže, v kateri se nahaja naše podjetje, njenih perspektiv in pričakovanih težav. Po drugi strani je treba seveda zelo natančno

poznati vse specifične lastnega podjetja, njegove cilje in strategije, vse faktorje, ki bodo vplivali na uresničevanje teh ciljev ali zaostajanje za njimi. Za vsak management, ki hoče kvalitetno podporo na strani odnosov z vlagatelji, je torej prav tako nujno, da svojim službam ali zunanjim svetovalcem omogoči, da se z bistvenimi problemi podjetja seznanijo res temeljito.

Sicer ne bo mogoče oblikovati na ustrezen način niti sporočil o npr. prodajnih rezultatih podjetja, ki zaostajajo za načrti. Ni recimo vseeno, ali jih izražamo vrednostno, količinsko, in v kakšni valuti. Povsem različne trende bomo dobili že samo na tej osnovi. Zmanjšanje prodaje ni nujno slab rezultat - če je firma zmanjšala prodajo v času downsizinga, je zelo verjetno, da bo dal ugodnejšo (in bolj relevantno) sliko kazalec prodaje na zaposlenega. Dalje - za interpretacijo prodajnih rezultatov je bistveno, kaj se je dogajalo s cenami - v branži, ki je doživela npr. resen padec cen je lahko ohranjanje vrednosti prodaje lep uspeh. Pomembno je, da v svojih sporočilih podjetje demonstrira, da ima realno sliko o položaju, da ta položaj obvladuje in da ve, kako trende v prihodnje premikati v željeni smeri. Morda lahko svojo zgodbo iščemo v tržnem deležu (res da zaradi recesije na trgu nismo dosegli plana prodaje, smo pa bistveno povečali tržni delež...). Zgodbo lahko iščemo v novih produktih, ki so šele na začetku ciklusa in imajo potencial za prihodnost; ali v novih trgih ali tržnih segmentih, v katere smo prodrli; v povečanju margin in podobno. Pomembna so konsistentna, logična, trdna sporočila, ki izražajo poslovno filozofijo podjetja in vodstva.

Programi odnosov z vlagatelji

Cilji

Preden definiramo cilje posameznega programa odnosov z vlagatelji se moramo zavedati realnega dometa takšnih programov. Program odnosov z vlagatelji ne more reševati kateregakoli problema podjetja in ne more dajati čudežnih učinkov. Predvsem pa problemov, ki v svojem bistvu niso komunikacijski, ne moremo reševati s komunikacijami.

V programu odnosov z vlagatelji si zato ne zastavljamo ciljev, ki so povsem zunaj naše kontrole. Četudi tovrstni programi dokazano vplivajo tudi na ceno delnic na borzi, je med cilje takega programa nesmiselno zapisati absolutno ceno delnice. Slednja je namreč odvisna ne samo od izvedbe našega programa, ampak še toliko bolj od faktorjev, na katere nimamo praktično nikakršnega vpliva. Ne glede na to bo koristno, če cilje opredelite na način, ki bo merljiv oziroma ki bo omogočal, da po izvedbi programa nedvoumno ugotovimo, ali smo bili uspešni, ali ne! Vprašajmo se tudi, ali niso morda cilji drug z drugim v kontradikciji. Na primer: za mala podjetja velja, da bo likvidnost delnic nižja, če so v bazi delničarjev močnejše zastopani veliki institucionalni investitorji. Sočasno višanje likvidnosti delnice in večanje deleža institucionalnih investitorjev sta torej v tem primeru kontradiktorna cilja.

Predvsem pa: cilji naj bodo realistični in naj na ravni odnosov z vlagatelji odsevajo temeljne cilje podjetja kot celote.

Cilje odnosov z vlagatelji lahko vežemo na strukturo delničarjev (na primer: ohranjanje široke baze malih delničarjev), z njimi lahko vplivamo na posamezne ekonomske kazalce, ponavadi relativno glede na konkurenco (na primer vpliv na že večkrat omenjeno P/E razmerje), cilj je lahko višja stabilnost vrednosti delnice (nestabilna vrednost delnice je vedno percipirana kot faktor rizika, zato so podjetja običajno zainteresirana za delnico, ki ni visoko občutljiva na vsako posamično transakcijo, ker je s tem delnica slabše likvidna, "izstop" pa otežen oziroma rizičen, česar investitorji seveda ne marajo), cilj je lahko maksimalizacija cene delnice (recimo kratkoročno kot pomemben faktor v obrambi pred prevzemom, ali dolgoročno kot faktor ki niža stroške kapitala, dviguje zaupanje in s tem bonitete, omogoča višje cene naslednjih emisij ipd.), lahko pa si kot cilj zastavimo tudi željeno percepcijo v posameznih finančnih javnostih.

Tipični programi odnosov z vlagatelji

Za slovenske razmere so doslej bili zanimivi predvsem trije tipi programov odnosov z vlagatelji:

- kontroliran osip baze delničarjev,
- obramba pred prevzemom,
- kampanja zbiranja pooblastil.

Nekatere njihove posebnosti si na kratko oglejmo v nadaljevanju.

Kontroliran osip baze delničarjev

Slovenski tip privatizacije je pripeljal do množice podjetij z izrazito široko bazo malih delničarjev, ki, kot smo že ugotavljali, nimajo dovolj motivov za dolgoročno lastništvo teh delnic in so pripravljeni delnice prodajati tudi po zelo nizkih cenah (še posebej to seveda velja do uvrstitve delnic teh podjetij na organiziran trg). V takšni situaciji je vodstvo podjetja lahko priča velikim presenečenjem, saj hiter osip baze delničarjev po drugi strani pomeni možnost hitrega vstopa neželenih lastnikov ali koncentracijo moči, ki vodstvu podjetja in vsaj delu delničarjev ni pogodu. Kontroliran osip baze delničarjev je torej zanje vitalnega pomena. Ciljne dinamike osipa so lahko zelo različne; cilj vodstva je lahko praktično stabilna baza delničarjev oz. minimalen osip. Takšen cilj glede na povedano verjetno ne bo zdržal na dolgi rok, lahko je pa zelo smiseln kratkoročno. Lahko pa je cilj npr. lasten odkup kontrolnega deleža po čimnižji ceni - v tem primeru bodo naša sporočila, naša drža in komunikacijski kanali seveda povsem drugačni.

Program ohranjanja široke baze delničarjev bomo pričeli z raziskavo, ki naj razkrije namene malih delničarjev in jih segmentira glede na ceno, pri kateri so delnico pripravljeni prodati in glede na njihove druge značilnosti. Z raziskavo bomo skušali tudi ugotoviti, ali so pripravljeni npr. zaposleni delnico po enakih pogojih prodati lastnemu podjetju. Pogosto so pripravljeni; v tem primeru lahko, da bi preprečili hiter osip, za delničarje oblikujete ustrezno obliko zaveze podjetja o lastnem odkupu.

Hitro prodajo bomo skušali destimulirati s promocijo dolgoročnejših ciljev in obetov; zaveza podjetja, kakršno smo omenjali, lahko bistveno prispeva h kredibilnosti takšne promocije. Bistvenega pomena v takšnem programu je tudi vzpo-

stavitev hitro odzivnega in skrbnega servisa za vprašanja malih delničarjev ter razvoj enostavnih in razumljivih oblik poročanja tem delničarjem. Predvsem pa jih moramo dejansko tretirati kot delničarje, kot solastnike podjetja, ki imajo vso pravico do obveščenosti - četudi jih večina bolj kot dejanske informacije potrebuje občutek, da jim vodstvo podjetja ničesar ne prikriva. Zelo primerna (tudi stroškovno) so komunikacijska orodja "na zalogo"; obsežnejših gradiv denimo ni potrebno distribuirati vsem malim delničarjem - dovolj bo, če jih seznanimo, da jih lahko prejmejo, če izrazijo željo, lahko jih zanje naredimo dostopne na internetu ipd.

Programne kontroliranja osipa baze delničarjev pogosto spremljajo aktivnosti za izbiro strateškega investitorja (tudi t.i. prijaznega prevzemnika), saj v večini primerov ni realno pričakovati, da bi lahko zelo široko bazo delničarjev ohranjali v nedogled.

Obramba pred prevzemom

Programi obrambe pred prevzemom potekajo v treh fazah:

- | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Faza interesa | - pred poskusom prevzema | - preventivne aktivnosti |
| - Faza javnosti | - pred poskusom prevzema | - priprava obrambe |
| - Faza konflikta | - ob poskusu prevzema | - aktivna obramba |

V prvi fazi, fazi interesa, se omejimo na sprotno spremljanje gibanj v bazi delničarjev in analiziranje transakcij. Komunikacijo z delničarji vzdržujemo na ravni visoke intenzivnosti in sproti spremljamo njene učinke. Z aktivnostmi odnosov z vlagatelji skrbimo za upravljanje ugleda podjetja v ključnih javnostih in nudimo podporo pri vzdrževanju cene delnic na višini, ki destimulira večje nakupe.

V fazi javnosti pripravljamo obrambne aktivnosti na vseh ravneh. Pravočasno skušamo oblikovati preventivne strateške povezave z drugimi podjetji. Potencialnim prevzemnikom bomo skušali kar najbolj otežiti nalogo s pravnimi instrumenti, kot so določila v statutu podjetja (npr. večfaznost imenovanja nadzornega odbora in uprave, potrebni kvorumi in podobno) in z ukrepi, ki prevzem podražijo (v tujini je pogosto tudi to funkcija visokih odpravnin managementa, takoimenovana zlata padala, v uporabi so "lock-up" dogovori - prostovoljni dogovori sedanjih lastnikov, ki omejujejo prodajo delnic tretjim osebam, torej nečlanom dogovora; podobno učinkujejo določila iz organiziranja notranjih lastnikov v slovenskih podjetjih ipd.).

Komunikacijske aktivnosti v tem času pripravljajo teren za spopad, pomagajo sklepati zaveznitva in vnaprej otežiti položaj potencialnega prevzemnika.

V fazi konflikta se komunikacijski program razpre na širšo paleto javnosti, njegova temeljna naloga pa je kreiranje vzdušja, ki bo prevzemu čimbolj nenaklonjeno. Tipično je sklicevanje na nacionalne, regionalne, lokalne interese, skrb za delovna mesta, ogroženo prihodnost podjetja, opozarjanje vseh deležnikov na možne negativne posledice (lokalna skupnost, država, poslovni partnerji, dobavitelji, mediji...). V potezah prevzemnika obrambni programi pogosto potencirajo namere po dezinvestiranju, downsizingu, izločitvi konkurence ali celo monopolizaciji industrije.

Nič nenavadnega ni tudi vlaganje tožb, pri katerih je vnaprej znano, da predlagatelj nima možnosti za zmago; poteza ima komunikacijske učinke, saj vnaša dvom, negotovost, nevtralni opazovalec ali delničar se bo lahko odločil počakati na izid.

Kampanja zbiranja pooblastil

Kampanja zbiranja pooblastil se običajno odvija kot sestavni del širšega načrta, vezanega na realizacijo ciljev uprave podjetja ali posamezne skupine delničarjev. Cilj kampanje je povsem jassen - z zbiranjem čimvečjega števila pooblastil doseči zagotovitev potrebnega odstotka glasov na skupščini delniške družbe in s tem sprejetje željenih sklepov.

"Kampanje nastanejo zaradi različnosti mnenj: uprava ali glavni direktor imata svoj pogled na to, kako voditi podjetje, skupina "oporečniških" delničarjev pa zopet drugačnega. V popolnem svetu bi se te razlike predstavile delničarjem v neposredni obliki. Management bi predstavil svoja stališča, "oporečniki" svoja, delničarsko volilno telo pa bi se odločilo, komu da prav. ... Ker v svetu korporacijskih politik tako enostavne rešitve niso možne, je kampanja zbiranja pooblastil, precej dobesedno, politični proces, podoben volilnim kampanjam." (Schwartz, 1995)

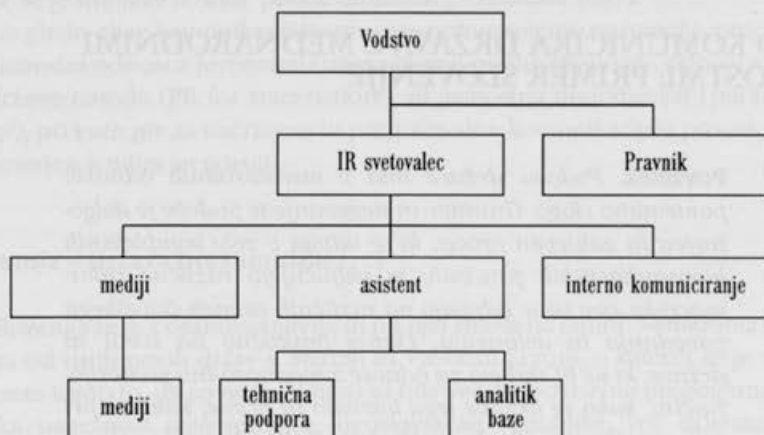
684

Tovrstno kampanjo pričnimo z analiziranjem baze delničarjev, ki jo bo potrebno za nadaljnjo obdelavo segmentirati najprej glede na število delnic, ki jih ima v lasti posamezni delničar ter glede na status delničarja (ali gre za fizično ali pravno osebo, znotraj tega pa tudi delitev na podjetja, banke, PID-e, borzno-posredniške hiše in ostalo). Zatem analiziramo bazo delničarjev po kriteriju verjetne naravnosti (predvidenega odnosa do vprašanja, ki bo predmet odločanja na skupščini). S kombiniranjem teh treh parametrov oblikujemo scenarije, ki nam zagotavljajo potrebne odstotke glasov in jih rangiramo glede na verjetnost. Pri tem nas bo zanimala predvsem ocena odstotka zanesljivih glasov, ocena odstotka manjkajočih glasov ob različnih odstotkih udeležbe na skupščini in ocena verjetnosti pridobitve manjkajočih glasov ob razpoložljivih resursih (čas, sredstva, ljudje, logistična mreža).

Kampanja zbiranja pooblastil bo v primeru široke baze malih delničarjev običajno podprta s programom odnosov z mediji, v slovenskih razmerah (predvsem če je nosilec kampanje uprava podjetja) pa zelo verjetno tudi s programom internega komuniciranja (delničarji, ki so istočasno zaposleni podjetja). Medsebojno sinhroniziranje sporočil, namenjenih različnim javnostim, bo odločilnega pomena.

Ker gre za razmeroma kratkotrajno, a zelo intenzivno kampanjo, je smotrno formirati operativni štab kampanje v sestavi:

Slika 1



LITERATURA

- Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci. 1997. Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop.
- Mahoney, William F. 1993. The Active Shareholder. New York: John Wiley & Sons.
- Marcus, Bruce W. in Wallace, Sherwood Lee. 1997. New Dimensions in Investor relations: competing for capital in the 21st century. New York: John Wiley & Sons.
- McMillan, John. 1992. Games, Strategies and Managers. Oxford: Oxford University Press.
- Razpet, Aleš in Verčič, Dejan. 1994. Odnosi z vlagatelji in drugimi finančnimi javnostmi. Pristop: Trendi, 6.
- Rosenbaum, Michael A. 1994. Selling Your Story to Wall Street: the art & science of investor relations. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Schwartz, George P. 1995. Shareholder Rebellion. New York: Irwin Professional Publishing.
- Šimon, Aleksander. 1996. Metode za analizo vrednostnih papirjev. Ljubljana: samozaložba.
- Townsend, Edward. 1993. Media Relations. V P. Bowman in R. Bing (ur.), Financial Public Relations, 1-8. Oxford: Butterworth-Heinemann.

KAKO KOMUNICIRA DRŽAVA Z MEDNARODNIMI
JAVNOSTMI: PRIMER SLOVENIJE

Povzetek. Podoba države ima v mednarodnih odnosih pomembno vlogo. Graditev in negovanje te podobe je dolgotrajen in zahteven proces, ki se odvija v zelo kompleksnih komunikacijskih procesih, ki vključujejo različne informacijske vire in se odvijajo na različnih ravneh človeškega zavedanja in delovanja. Danes praktično na svetu ni države, ki ne bi skrbela za odnose z mednarodno javnostjo. Načini, kako se države tega lotevajo in ocene, kako so pri tem uspešne, pa se zelo razlikujejo. Komunikacijski programi majhnih držav praviloma težijo bolj k oprijemljivim ciljem, ki so v funkciji spodbujanja turizma, investiranja, gospodarskega sodelovanja. Velike države pa se poslužujejo obširnih in raznovrstnih aktivnosti, katerih najpomembnejši cilj je, nenehno sporočati svoj pogled na svet in poudarjanje svoje vloge v njem.

Ključne besede: Promocija, mednarodni odnosi z javnostmi, javnostna diplomacija, imidž države

Podoba države ima v mednarodnih odnosih pomembno vlogo. Graditev in negovanje te podobe je dolgotrajen in zahteven proces. Pozitivne podobe ne moremo izsiliti, kakor tudi ne kupiti. Če jo hočemo obdržati, jo moramo nenehoma negovati.

Podobe se grade v zelo kompleksnih komunikacijskih procesih, ki vključujejo različne informacijske vire in se odvijajo na različnih ravneh človeškega zavedanja in delovanja (od športa, kulture, politike, znanosti; izredno pomembno vlogo igrajo mediji).

Danes praktično na svetu ni države, ki ne bi skrbela za odnose z mednarodno javnostjo. Načini, kako se države tega lotevajo in ocene, kako so pri tem uspešne, pa se zelo razlikujejo.² Komunikacijski programi majhnih držav praviloma težijo bolj k oprijemljivim ciljem, ki so v funkciji spodbujanja turizma, investiranja, gospodarskega sodelovanja. Velike države pa se poslužujejo obširnih in raznovrstnih aktivnosti, katerih najpomembnejši cilj je, nenehno sporočati svoj pogled na

¹ Nada Serajnik Sraka, svetovalka vlade v Uradu vlade RS za informiranje, vodja sektorja za obveščanje mednarodnih javnosti in promocijo Slovenije.

² Zanimivo bi bilo ugotoviti, katere države skrbijo samo za obveščanje tujih javnosti v funkciji vplivanja in prepričevanja, katere pa se teh nalog lotevajo v smislu dvosmerne komunikacije s ciljem graditve dolgoročnih medsebojnih odnosov in razumevanja kot ga razume sodobna stroka odnosov z javnostmi.

svet in poudarjanje svoje vloge v njem. Slednji način primerjajo z diplomacijo in ker so v tem komunikacijskih procesih vključena tudi diplomatska predstavništva držav, se je uveljavil termin 'public diplomacy' (Kunczik 1997).

Ne glede, ali te komunikacijske procese poimenujemo promocija, propaganda, mednarodni odnosi z javnostmi (international public relations), odnosi z javnostmi države/naroda (PR for state-nation³) ali javnostna diplomacija⁴ (public diplomacy⁵), pri vseh gre za načrtovan in prepričevalen komunikacijski proces vlade, ki je usmerjen k tujim javnostim.

Slovenija – država brez imidža?

Slovenija se je z osamosvojitvijo in po njej znašla na čistini. Nenadoma je postala ena od tistih novih držav v Srednji in Vzhodni Evropi, o katerih se je vedelo v glavnem samo to, da so nove. V hipu ni bila več prepoznavna pregovorna gospodarska uspešnost najsevernejše jugoslovanske republike, več stoletna bogata zgodovinska in kulturna dediščina. Postali smo narod brez imidža in prepoznavne identitete. Predstave sveta o Sloveniji so se izenačile s klišejskimi predstavami o drugih novih, nekdanj komunističnih državah, ki so jih začeli poimenovati države razvijajoče tržne ekonomije (emerging markets) Potem je svoje naredila še vojna na jugoslovanskih tleh. Za nepoznavalce Slovenije so bile predstave povezane s ključnimi besedami: komunizem, zaostalo gospodarstvo, nemotivirano in slabo izobraženo prebivalstvo, vojna....

V naslednjih letih je sledil zahteven in naporen proces vnovičnega postavljanja Slovenije na zemljevid na vseh področjih - v politiki, gospodarstvu, kulturi, znanosti, športu.... V prvih letih po osamosvojitvi so zlasti na državne "promotorje" leteli ostri očitki, da za promocijo država ne naredi nič ali pa skoraj nič. Vsak Slovenec, ki je potoval v tujino, je ubiral različne načine in metode, da je tujcem razlagal kdo smo, kje smo in kaj počnemo. In se o tem večkrat tudi javno potožil ali pritožil. Država se, kljub nekaterim poskusom, promocije ni lotila načrtno in strateško, temveč jo je prepustila prizadevanjem posameznih institucij in posameznikov, ki so bili pomembno odvisni od vpetosti v mednarodne odnose.

Zadnji čas je takih očitkov manj, kar seveda ne pomeni, da so se kritiki utrudili ali pa za kritiko ni več razlogov. Slovenija se je (končno) uspela umestiti v redne programe evropske administracije in je o njej mogoče že prebrati v vodilnih svetovnih časopisih, res da velikokrat le v kontekstu pisanja o državah, ki čakajo v sprejemnici za EU. S članstvom v Varnostnem svetu, nestalnim sicer, smo opozorili nase. V zadnjem letu se visoki državniški obiski z vsega sveta v Ljubljani kar vrstijo. Morda smo na vprašanja promocije malo pozabili ob poplavi vročih dogodkov

³ Michael Kunczik.

⁴ Slovenci primerneга izraza nimamo – javnostna diplomacija, po analogiji javnostna teorija kot teorija odnosov z javnostmi kot jo je uporabil Branko Gradišnik pri prevodu knjige Hunt – Grunig: Teorije odnosov z javnostmi. Prevajalec se zavzema za slovenske izraze, praksa pa bo pokazala, če se bodo ti izrazi prijeli.

⁵ Benno Signitzer.

v notranje političnem in strankarskem okolju. Ne nazadnje, v sedmih letih po osamosvojitvi se je tudi na področju državne promocije precej premaknilo. Vendar tako stanje še daleč ni razlog za zadovoljstvo.

Tudi danes lahko kritične tone strnemo v naslednje očitke:

- (pre)počasne spremembe in neskladja na notranje političnem življenju mečejo slabo luč na urejenost in resne namene države, ki želi biti redni član evropske družine,
- Slovenijo še vedno nekateri vidijo v povezavi z Balkanom, preslabo jo ločijo od kriznih žarišč in ji zaradi tega premalo zaupajo
- mnoga dejstva pričajo, da je državne konsenze težko sklepati, prav gotovo ni jasnega glede zunanje političnega delovanja, katerega del je tudi promocija države,
- promocija je razdrobljena - vsebinsko, organizacijsko in finančno, vsaka institucija "okopava svoj vrtiček", med seboj se slabo koordinirajo ali tega sploh ne počno,
- na državni ravni ni strateškega in usklajenega programa promocije, ki bi bil vodi- lo za vse, ki skrbijo za promocijo Slovenije.

Poglejmo nekaj kritičnih pripomb domačih in tujih avtorjev.

"Če smo po ugotovitvah ameriške raziskave, da bi med vsemi možnimi članicami Američani v Nato še najmanj radi sprejeli Slovenijo, še lahko skomignili, pa kaj oni vedo, kje je Slovenija, se po predstavitvi evropske raziskave, po kateri Evropejci med novimi članicami najmanj želijo videti Slovenijo, ne moremo zanikati - Slovenci smo najmanj priljubljen narod v Evropi", je pred letom dni v Delu zapisal Jure Apih. Avtor v prispevku namreč meni, da smo storili vse, "da bi doma in v tujini razširili glas o prepirljivi, egoistični in ksenofobični, ne zelo bistri deželici na obrobju Balkana, ki ne drži besede, ne vrača dolgov, se prepira s sosedi, se izmika odgovornosti in se ne zna dogovoriti niti za minimalni politični konsenz o temeljnih državnih interesih. Slovenski politiki in kulturniki, ki se prepirajo in obrekujejo po tujih medijih, in pred tujimi državniki, gradijo vse bolj trdno predstavo države, ki ni vredna spoštovanja." (Apih, Delo, 1997)

"Slovenija si je v očeh Evrope in Združenih narodov priborila celo nekakšen ugled z načinom ločitve od Jugoslavije", piše Jani Sever v Mladini. "In to navzlic vojni, ki je bila vendarle Evropi najbližji spopad od druge svetovne vojne. S spoštovanjem brionskega sporazuma, ki se ga je kot edina od držav bivše Jugoslavije držala, je to zaupanje samo še utrdila. No, stvari se sedaj obračajo. Komentarji govorijo o zastoju in zapletenih političnih igrakah. Seveda gre za analize, ki so posledica razmer v slovenski notranji politiki. Mnogo stvari bo treba spremeniti. Če ne", citira avtor nato revijo *The Economist*, "je povsem mogoče, da bomo še dolgo ostali 'ta počasni' in naše navade bodo imele balkanski priokus". (Sever, Mladina, 27, 1998)

Če je Jack Grimston, britanski dopisnik *The Economist*-a in *Financial Times*-a, pred letom Slovenijo po dveh letih opazovanja opisal s pridevniki "sladka, pametna, a počasna" (Zagajšek, Mladina, 48, 1997), se je letos ob slovesu od nje poslovil s člankom v *Gospodarskem vestniku*, ki ga lahko razumemo tudi kot zaušnico slovenski zgodbi o uspehu. Nezanesljivi, počasni, nezainteresirani za spremembe, sovražni do tujcev in do samih sebe, zaverovani sami vase.... (*Gospodarski vestnik*,

5, 1998). Nekaj teh trditev, seveda v blažji obliki, je lani napisal tudi v posebno prilogo o Sloveniji v *Financial Times*-u. Slovenci smo ga izžvižgali, kaj pa Angleži?

Dr. Ernest Petrič, državni sekretar na Ministrstvu za zunanje zadeve meni, da si je Slovenija v zadnjih sedmih letih v svetu in v medijih zagotovila – "ne senzacionalne medijske opaženosti – pač pa pozitivno razvidnost. Potovanje od imidža 'ene od jugoslovanskih republik' do 'ene najbolj obetavnih držav Srednje Evrope' je sijajen dosežek slovenske politike in diplomacije." (Petrič, TİP 6/1997)

V Uradu vlade RS za informiranje spremljamo tisk v šestih državah. Redni dnevni pregledi ter tedenske in mesečne analize prispevkov kažejo, da se število prispevkov o Sloveniji vztrajno večja, njihova vsebina postaja kakovostnejša. Večji del zapisov predstavlja Slovenijo v kontekstu določenih tem (EU, NATO, bilateralna sodelovanja itd). Samostojne prispevke o Sloveniji pišejo tuji novinarji, ki so v Sloveniji že bili, ko jo poznajo in spremljajo. Slovenija je redno vključena v analize evropskih institutov in analitskih družb, ki jih novinarji povzemajo in navajajo. Analiza medijskega odmeva kaže večinsko prednost pozitivnih in nevtralnih tonov. Pravzaprav so v svojih zapisih še najbolj jedki naši južni sosedi!

Ogledalo dejanskemu stanju

Ljudje imamo možnost, da si predstavimo o neki državi ustvarimo na osnovi direktnih kakor tudi indirektnih virov. Tako kot so mediji danes resnično glavni oblikovalci javnega mnenja in ustvarjalci podob o neki državi, kot pravi Kunczik (1997, 12), ne smemo pozabiti, da "podobo o neki državi ustvarjajo tudi drugi: pisni prispevki, knjige, filmi, stiki med ljudmi na različnih področjih (turizem, poslovni stiki, izmenjava študentov, imigracije itd), različne oblike komuniciranja (pisma, telefoni, faksi, elektronska pošta, Internet itd), mednarodno oglaševanje, propaganda, diplomatski kontakti, podatki tajnih služb, mednarodna izmenjava podatkov, satelitska komunikacija itd. Prav tako imajo velik komunikacijski pomen mednarodni dogodki, od političnih, športnih, kulturnih." (Kunczik 1997,12)

Večina ljudi si predstave o neki državi ustvarja še vedno na osnovi indirektnih kontaktov, na osnovi "vtisov iz druge roke, kajti za večino te informacije niso življenjsko pomembne, zato tudi nimajo motiva, da bi jih iskali sami." (Kunczik 1997, 12) Doma smo včasih prepričani, da smo najboljši in najlepši, posebno še, če se gledamo znotraj zaprtega domačega okolja. Tujci, ki jih srečujemo, so nad Slovenijo v večini primerov prijetno presenečeni. Resnici na ljubo gre priznati, da ne zato, ker bi bili Slovenci kaj posebnega, temveč zato, ker se s Slovenijo srečujejo prvič. Njihova pričakovanja so bila praviloma precej nižja, kot nato kasneje kažejo dejanske izkušnje.

Za načrtovanje promocijskih aktivnosti je treba imeti bolj trdne argumente, kot so poročanje medijev ali pa lastne predstave. Zato sta Urad vlade RS za informiranje in Urad za gospodarsko promocijo v letu 1996 naročila raziskavo, s katero sta

želela preveriti kakšno podobo in ugled ima Slovenija v izbranih javnostih Avstrije in Francije.⁶

Avstrija je bila izbrana zaradi neposrednega sosedstva in zaradi prepričanja, da nas tam dobro poznajo. Francija sodi v okvir vplivnih evropskih držav in je za sodelovanje s Slovenijo zelo zanimiva, Slovenije pa skoraj ne pozna.

Cilj raziskave je bil ugotoviti v kolikšni meri ciljne skupine Slovenijo poznajo (predvsem znotraj prostora Srednje Evrope, v primerjavi s Češko in Madžarsko) kakšna so njihova stališča ali morebitni predsodki, ugotoviti pretekle in sedanje izkušnje ter morebitni prihodnji interes za sodelovanje, odkriti vzroke za (ne)sodelovanje, ugotoviti sedanje in morebitne bodoče vire informacij o Sloveniji, ki bi najbolj zadovoljili potrebe ciljnih skupin ter odkriti poznavanje približevanja Slovenije integracijskim tokovom. Rezultate raziskave sta obe instituciji nameravali vgraditi v nadaljnje oblike dela v teh dveh državah.

Rezultati so bili zelo zgovorni. Slovenija je (že) v zavesti med novimi državami Srednje Evrope, vendar jo Avstrijci navedejo šele za Češko in Madžarsko, pri Francozih pristane šele na četrtem mestu za Poljsko in navedenima. Francozi jo še vedno vidijo tudi kot sestavni del nekdanje Jugoslavije in Balkana. Če Slovenijo dobro pozna dve tretjini Avstrijcev, je dobrih poznavalcev med Francozi samo 8 odstotkov.

V splošnem Avstrijci Slovenijo vidijo kot nekdanjo vodilno državo med državami bivše Jugoslavije ter kot eno najbolj razvitih držav Srednje in Vzhodne Evrope. Njene največje prednosti so dobro ohranjena narava, ugodna geografska lega, pridni, sposobni in dobro izobraženi ljudje. Slovenija ima relativno dobro delujoče gospodarstvo, zgodnja vključitev v Evropsko Unijo je zelo verjetna in je kot taka lahko vzorčni primer za ostale države na prehodu. Zaradi bližine in dosedanjega uspešnega sodelovanja, je zanimiva za Avstrijce tudi v bodoče, zlasti na področju gospodarskega in turističnega sodelovanja.

Pri Francozih ima Slovenija sicer pozitivno, vendar bolj nejasno podobo. O njej ni dovolj informacij, poznavanje je omejeno v glavnem na tisto iz lastnih izkušenj. Podoba države je zasenčena s podobami in spomini na vojno na jugoslovanskem ozemlju. V Srednjo Evropo jo uvrščajo zaradi zgodovinske pripadnosti Avstro-Ogrski, zaradi lege in procesa tržnega gospodarstva. Zaradi nezadostnih informacij intervjuvanci slabo poznajo slovenske dosežke na političnem, gospodarskem in celo turističnem področju.

Zanimive so tudi ugotovitve iz primerjave s Češko in Madžarsko. Avstrijci vidijo Slovenijo kot bolj odprto do evropskih integracij in kot približno enako politično

⁶ Raziskava "Podoba Slovenije pri mnenjskih voditeljih v Avstriji in Franciji", naročnika Urad vlade RS za informiranje in Urad za gospodarsko promocijo. December 1996 – april 1997. V raziskavo so bili vključeni mnenjski voditelji - predstavniki naslednjih ciljnih skupin: uredniki in novinarji, pomembne politične osebnosti in člani parlamenta, poslovneži in vodilni managerji izvoznih podjetij, ki se ukvarjajo s področjem Srednje in Vzhodne Evrope, glavne mednarodne banke in investitorji, ki jih zanima to področje ter turistični uradi in agencije. Raziskava je imela dve fazi. V prvi so raziskovalci v vsaki izvedli po 15 kvalitativnih intervjujev z mnenjskimi voditelji, ki so že imeli izkušnje s Slovenijo. Njihovi odgovori so bili osnova za drugo fazo, za izdelavo vprašalnika za telefonsko raziskavo, ki je zajela 210 naključno izbranih mnenjskih voditeljev iz navedenih skupin. Raziskavo je Izvedel Gral Marketing z raziskovalnima podjetjema GFK iz Avstrije in Research International iz Francije.

stabilno. Žal pa navajajo, da je po njihovem mnenju raven pravne države, svobode tiska in spoštovanja človekovih pravic pod ravni na Češkem. Glede splošne gospodarske in tehnološke razvitosti, smo v očeh avstrijskih poznavalcev približno na isti ravni kot Češka na področju infrastrukture in razvitosti tržnega gospodarstva. Glede kakovosti slovenskih izdelkov, tehnološke razvitosti in vpletenosti v mednarodne tokove pa nas Češka prehiteva.

Pri možnosti za tuje investicije Slovenija Češko nekoliko presega v odnosu domačinov do tujcev in v prednosti geografskega položaja. Slovenci in Čehi imajo po vrednotenju Avstrijcev isto raven odnosa do dela, znanja tujih jezikov, kakovosti managementa, razvitosti delovne etike in zanesljivosti poslovnih partnerjev. Slabše ocenjeni pa smo po stroških delovne sile, pravnem redu, birokraciji, velikosti trga in višini davkov.

Francoski podatki so zaradi majhnega števila poznavalcev lahko samo informativni, pa vendar sta po njihovem mnenju obe državi enaki glede razvitosti tržnega gospodarstva. Prednost Češke pred Slovenijo je v vpetosti v mednarodne tokove, tehnološki razvitosti ter infrastrukturi. V primerjavi s Češko, Slovenija ni niti bolj, niti manj zanimiva za francoske naložbe. Češka pred Slovenijo prednjači v zanesljivosti poslovnih partnerjev ter velikosti trga.

Raziskava je torej potrdila nekatere glavne očitke. Če povzamemo, Slovenija je sicer že prepoznavna, njena podoba (od politične, gospodarske, turistične, kulturne) pa še ni dovolj izražena. Tujci naše razmere presojaajo bolj na osnovi lastnih, pomanjkljivih kot pa osnovi dejanskih in aktualnih virov. O Slovencih tudi še ni izraženih jasnih stereotipov ali drugih asociacij. Skratka s tujino (še) premalo komuniciramo, če pa že, naša sporočila niso dovolj jasna in usklajena.

Kakšna je danes slovenska promocija?

Verjetno nam bodo še dolgo ostali v spominu odločni in koncizni Kacinovi nastopi na novinarskih konferencah v Cankarjevem domu med desetdnevno vojno in po njej. Takrat smo rekli, Kacin je z njimi prepričal svet. Ampak samo za kratek čas. Zelo hitro je bilo jasno, da je z osamosvojitvijo Slovenija hipoma postala nova država, ki jo bo treba kar precej časa 'postavljati na svetovni zemljevid', navkljub njeni dotedanji gospodarski uspešnosti in večstoletni zgodovinski in kulturni dediščini. Takrat je skrb za promocijo Slovenije v tujini postala ena od prioritetenih nalog Urada vlade RS za informiranje.

V Uradu so pripravili strategijo promocije države in vlada je v okviru nalog Urada vlade RS za informiranje sprejela posebne sklepe v zvezi z izvajanje promocijskih aktivnosti. Ti so določali (in v veliki meri še danes), da Urad skrbi za obveščanje tujih javnosti o delu vlade, predsednika vlade, ministrstev in predsednika države ter za organiziranje in izvajanje splošne promocijske dejavnosti države. V okvir prve naloge je sodila priprava novinarskih konference ob državnih obiskih iz tujine in predstavnikov mednarodnih organizacij, spremljanje in analiziranje tuje ga tiska o mednarodnih aktivnostih države, načrtovanje in organiziranje obiskov tujih novinarjev in zagotavljanje informacijskega servisa za njihovo delo.

Med promocijske naloge pa so uvrstili: posredovanje splošnih informacij tujcem, načrtovanje in izdajanje splošno promocijskih gradiv o Sloveniji, organizacija splošno promocijskih nastopov v tujini, načrtovanje izbora ciljnih držav, načrtovanje izbora sporočil in celostne podobe nastopanja države v tujini, načrtovanje, financiranje in izvajanje promocijskih kampanj v tujini in oglaševanje, sofinanciranje in izvedbo komunikacijske podpore pomembnim dogodkom z mednarodno udeležbo, pripravljanje splošno-informativnih razstav o Sloveniji ter analitično spremljanje pojavljanja Slovenije v tujih medijih in učinkov promocijskih aktivnosti.⁷

Če je bila takoj po osamosvojitvi promocija države nekako centralizirala v Uradu vlade RS za informiranje, se je nato razpršila po celi vladi in je pravzaprav vsako ministrstvo spet imelo svojo promocijo. V zadnjih letih, z nastankom in razvojem novih in specializiranih institucij (v letu 1995 Urad za gospodarsko promocijo pri Ministrstvu za ekonomske odnose in razvoj, 1996 Center za promocijo turizma Slovenije) pa se je promocija razdelila v glavnem na splošno, gospodarsko in turistično. Vmes pa je bil enkrat bolj, drugič manj, živ predlog o enotni državni promocijski organizaciji, ki bi bila visoko strokovna, politično neodvisna in bi pod svojo streho združevala vse, ki skrbijo za promocijo države.

Danes se najbolj konkretno in načrtno s promocijo države oz. posameznih področij ukvarjajo pravzaprav le štiri institucije: Urad vlade RS za informiranje in njegov sektor za obveščanje mednarodnih javnosti in promocijo države (UVI), Urad za promocijo gospodarstva in tujih investicij pri Ministrstvu za gospodarske odnose in razvoj (UGP), Center za promocijo turizma Slovenije (CPTS) in Služba za promocijo gospodarstva pri Gospodarski zbornici Slovenije (GZS).

Področja delovanja so podeljena takole: Urad vlade za informiranje skrbi za splošno promocijo države, za turistično promocijo doma in v tujini Center za promocijo turizma, za gospodarsko promocijo pa Urad za promocijo gospodarstva in tujih investicij ter Gospodarska zbornica. Vsem so skupni določeni splošni cilji, vsak od njih želi in mora izpolniti tudi vrsto svojih specifičnih ciljev. Čeprav so se Urad, Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj ter Ministrstvo za gospodarske odnose - sektor turizem pri svojem delu delno usklajevali, je do pravega sodelovanja in koordinacije med t.i. 'promotorji' prišlo šele po ustanovitvi Urada za gospodarsko promocijo in Centra za promocijo turizma. Tu gre zaenkrat za neformalno in izključno operativno obliko sodelovanja, katere namen je letno in sprtno usklajevanje nekaterih aktivnosti (publikacije, Internet, celostna podoba) kakor tudi skupno sodelovanje pri velikih promocijskih projektih v tujini (predstavitve Slovenije v tujini, dogodki ob CEFT-i, EXPO). Sodelovanje poteka sicer dobro, vendar bolj na podlagi dobre volje, kakor pa neke trdne promocijske politike. Operativci se še predobro zavedamo, da se moramo v tujini pojavljati pod kolikor toliko enotno blagovno znamko Slovenije in vsaj s usklajenimi sporočili. Predvsem skupno sodelovanje pomeni tudi racionalen pristop v izrabi človeških in finančnih resursov, ki so v vseh institucijah dokaj skopo odmerjeni. Rezultati skupnih akcij so tak način dela samo potrdili.

⁷ Uradni list RS, št. 82 - 30, december 1994.

Urad vlade RS za informiranje

Za komuniciranje s tujimi javnostmi in promocijo Slovenije skrbi sektor za obveščanje mednarodnih javnosti in promocije države Urada RS za informiranje. Njegov glavni cilj je posredovanje splošnih informacij o delu vlade, ministrstev in države različnim tujim javnostim s ciljem povečevanja prepoznavanja in negovanja ugleda Slovenije. Prav tako želi Urad s svojimi aktivnostmi v tujini krepiti tudi učinke specializiranih gospodarskih in turističnih aktivnosti.

V letu 1997 smo v Uradu začeli dotedanje promocijske aktivnosti nadgrajevati z rednim in načrtnim komuniciranjem* in to v izbranih prioritetnih državah (v državah EU in sosednjih državah) ter komunikacijske cilje povezovati z aktualnimi cilji države. V svojih aktivnostih se obračamo na predstavniki skupin, ki pomembno oblikujejo javno mnenje in odločitve (mediji, diplomati, državne administracije, mednarodne in nacionalne institucije ali organizacije, gospodarski, turistični, kulturni, športni voditelji ali institucije itd.). Redne aktivnosti mednarodnega sektorja so:

- stalne in načrtne komunikacijske aktivnosti, ki pomenijo osnovno komunikacijsko infrastrukturo (redno delo z mediji, priprava in distribucija pisnih sporočil, poglobljenih informacij, redno analiziranje odmevov v tujih medijih, spletna stran na Internetu, tedenska informativna publikacija)
- zagotavljanje komunikacijske podpore pomembnejšim dogodkom in projektom. V letu 1998 gre med dogodki omeniti nastop Slovenije na svetovni razstavi EXPO v Lizboni ter obveščanje tujih javnosti o aktivnostih Slovenije na področju priključevanja EU in NATO. V preteklih letih so bili taki projekti komunikacijske podpore obisku papeža v Sloveniji, srečanju predsednikov srednje evropskih držav Piran '97, CEFTA '97, predsedniškim volitvam itd.
- izvajanje splošne promocije Slovenije v tujini (priprava, izdaja in distribucija rednih informativnih in avdio vizualnih gradiv kot podporo lastnim kakor tudi komunikacijskim dejavnostim subjektov državne uprave in drugim proslcem, priprava in vzdrževanje posebnih spletnih strani na Internetu, ki prinašajo podatke o Sloveniji, sofinanciranje projektov zunanjih ponudnikov, ki prispevajo k promociji države, sodelovanje pri promocijskih projektih, ki jih koordinirajo veleposlanstva Republike Slovenije v tujini itd.)

Urad za gospodarsko promocijo in tuje investicije

Prednostne naloge Urada za gospodarsko promocijo, ki deluje pri Ministrstvu za ekonomske odnose in razvoj, so izvozna promocija slovenskega gospodarstva, spodbujanje neposrednih tujih vlaganj ter svetovanje pri izvedbi že dogovorjenih poslov med domačimi in tujimi podjetji. V svojih aktivnostih ciljajo na gospodar-

* Komuniciranje je ravnanje skupin, ljudi, organizacij, ki se sestoji iz prenašanja simbolov k drugim ljudem, skupinam, organizacijam in obratno. Za to skrbijo načrtni, se pravi upravljani odnosi javnosti, torej tisto komuniciranje, ki ga načrtujejo in usklajujejo profesionalni komunikacijski upravljavci. Hunt T., J. Grunig J. F. 1995, 6.

ske subjekte, na slovenske izvoznike, ki vstopajo na mednarodne trge, aktualne in potencialne tuje investitorje, domača in tuja gospodarska združenja in predstavništva. V prvih dveh letih po ustanovitvi je Urad skupaj z Ministrstvom za ekonomske odnose in razvoj, Gospodarsko zbornico in Uradom vlade RS za informiranje predstavljal slovensko gospodarstvo, predvsem v državah Srednje in Vzhodne Evrope in velikih trgih (Amerika, Japonska). V letu 1997 pa se je usmeril v bolj specializirane oblike promocije slovenskega gospodarstva in tujih investicij.

Urad že dve leti sofinancira različne marketinške projekte slovenskih izvoznikov za boljši nastop na tujih tržiščih, sodeluje pri razvoju novih trgov, spodbuja neposredna tuja vlaganja in sodeluje pri iskanju strateških partnerjev, sodeluje pri organizaciji sejmskih predstavitev v tujini in doma ter pomaga pri izvedbi obiskov tujih gospodarstvenikov, diplomatskih in trgovinskih misij, ki prihajajo v Slovenijo.

Program razvoja novih trgov zajema evidentiranje ciljnih trgov in ustreznih branž, izvedbo tržnih raziskav o možnostih za povečanje izvoza na ciljni trg, predstavitev rezultatov tržnih raziskav, kot tudi možnosti za aktivnejši nastop na ciljnem trgu na seminarju v Sloveniji, organizacijo poslovnih stikov za posamezno slovensko podjetje in organizacijo obiska slovenskih izvoznikov na ciljnih trgih, ovrednotenje projekta (število poslovnih stikov, nove pogodbe,...). Po uspešni realizaciji tako zasnovanega programa v Avstriji, Franciji, Veliki Britaniji nadaljuje UGP v letu 1998 z deželnimi trgi Finske, Švedske, Poljske, Madžarske, Nemčije in Španije.

UGP osredotoča svojo dejavnost na spodbujanje novih (greenfield) neposrednih tujih naložb v Slovenijo, spodbujanje slovenskih vlaganj v tujino in spodbujanje skupnih vlaganj ter iskanje strateških partnerjev.⁹

Gospodarska zbornica Slovenije

Gospodarska promocija je presečna aktivnost Gospodarske zbornice, saj je vraščena v dejavnost vseh organizacijskih enot. Njen namen je zagotoviti sodoben in kakovosten servis podjetjem - podobno kot ga premorejo v drugih državah - na vseh področjih gospodarske promocije, ki jo pokriva GZS: poslovno-informacijske storitve, aktivna svetovalska podpora posamičnih članic, sejmi in poslovne konference ter pisna gradiva.

Neposredne promocijske aktivnosti doma in na tujem so:

- *specializirani sejmi*. GZS pri organizaciji sejmskega nastopa upošteva med kriteriji predvsem najcenejšo izvedbo za podjetja ter upošteva kakovost in identitetne elemente prezentacije. Sejmski program je usklajen z Uradom za gospodarsko promocijo pri MEOR prek prijav na razpis za skupinske sejmske prireditve v tujini. Program sejmov dopolnjuje še dodaten nabor sejmov ob meji in v državah nekdanje Jugoslavije ter domači sejmi.
- *poslovne konference, specializirani seminarji*. Na leto se zvrsti preko 100 poslovnih konferenc v Sloveniji in v tujini. V ospredje stopajo specializirani seminarji "Kako poslovati ..." s posamezno deželo.

⁹ Iz programa Urada za gospodarsko promocijo za leto 1998.

- *publikacije*. Letno organizacijske enote Gospodarske zbornice izdajo prek 200 evidentiranih publikacij.
- *poslovno – informacijski servis in tržne raziskave*
- *internet* kot univerzalno komunikacijsko omrežje za vse potrebe informiranja tako domačih kot tujih poslovnežev.
- *storitve poslovno – informacijskega centra* Infolink, kontaktni svetovalni servis o izvoznih postopkih in dokumentaciji
- *“help desk”* – informacijsko mesto za informiranje o Evropski Zvezi in postopkih prilagajanja v fazi pridruževanja Slovenije.¹⁰

Center za promocijo turizma Slovenije

Center za promocijo turizma Slovenije (CTPS) je nacionalna marketinška organizacija, njeno poslanstvo je dati Sloveniji jasno in prepoznavno identiteto z določenimi primerjalnimi prednostmi in tako pomagati slovenskemu gospodarstvu pri trženju slovenske turistične ponudbe. Neposredne aktivnosti CTPS vključujejo tržno komuniciranje in odnose z javnostmi doma in v tujini (v Avstriji, Nemčiji, Italiji in Hrvaški), bodisi na ravni splošne turistične promocije, določanja izhodišč clustrov ali posameznih proizvodov ali pa na ravni konkretnih prodajnih akcij, ki jih CTPS izvaja skupaj s turističnim in drugim gospodarstvom. V ta namen CTPS uporablja krovno blagovno znamko slovenskega turizma v sodelovanju s svojimi predstavništvi in informativnimi uradi v tujini.

CTPS izvaja svoje aktivnosti s pomočjo nastopov na turističnih sejnih in borzah, oglašuje ali pripravlja avtorske prispevke za objavo v tujih medijih. Bogati so odnosi z mediji (tiskovne konference, študijske skupine tujih novinarjev v Sloveniji, individualni obiski novinarjev, kliping medijskih objav, sporočila za javnost). Redno sodeluje s tour operatorji in turističnimi agencijami.

CTPS nekatere svoje aktivnosti usklajuje in izvaja skupaj z drugimi, s promocijo države povezanimi subjekti (UGP, GZS, UVI). Tu gre za skupne sejemske nastope in predstavitve, promocijske in informativne publikacije, predstavitve na Internetu in CD-ROM-ih ter pri sodelovanju s tujimi novinarji in oglaševanje v tujini. V ciljnih državah CTPS pripravlja komunikacijske programe v sodelovanju s specializirano agencijo.¹¹

Kako se promovirajo druge države?

Vsaka država se promocije loteva na svoj način. Ta je lahko specifičen predvsem v odnosu do pristopa do ciljnih javnosti in organiziranosti. Razvite države posvečajo pozornost predvsem promociji gospodarstva in turizma, za kar skrbijo specializirane institucije z pretehtanimi strategijami in razvejano mrežo aktivnosti. Promocija države pomeni bolj relevanten okvir za vse druge promocije, saj je ne-

¹⁰ Iz Programa gospodarske promocije 1998, Glas Gospodarstva, marec 1998.

¹¹ Iz Izvedbenega načrta trženja slovenske turistične ponudbe za leto 1998, januar 1998.

mogoče, da bi bile specializirane promocije uspešne, če ni jasne slike o državi, iz katere prihajajo.

Države danes uporabljajo različne načine in kanale za lastno promocijo. Diplomacija se preusmerja od tradicionalne k javnostni, v tem procesu sodelujejo poleg diplomatov še drugi posamezniki, skupine in organizacije, ki se profesionalno vključujejo v mednarodne in medkulturne komunikacijske aktivnosti, ki vplivajo na politične odnose med državami.¹² Lahko bi rekli, navaja Kunczik (1997), da živimo v času javnostne diplomacije¹³ (public diplomacy) – večina velikih držav ima v svojih veleposlaništvih atašeje za tisk, katerih naloga je negovanje podobne matične države. Za Nemce, Francoze, Britance in Američane je javnostna diplomacija instrument zunanje politike in za to namenjajo znatna finančna sredstva. Poglejmo nekaj tujih vzorov.

Oddelek za mednarodne zadeve Tiskovnega in informativnega urada nemške vlade (Presse und Informationsamt der Bundesregierung - BPA) goji t. im. public diplomacy, ki upošteva instrumente zunanje politike in tesno sodeluje z Ministrstvom za zunanje zadeve. Njegova vloga je natančno opredeljena, cilj pa čim bolj jasno predstavljati nemško politiko in njena prizadevanja in hkrati s tem tudi Nemčijo samo, vse seveda v luči nacionalnih in mednarodnih realnosti. V svojih aktivnostih se obračajo na oblikovalce javnega mnenja, predstavnike aktivnih in vplivnih javnosti v tujini. Pravočasnost, rednost in stalnost, najvišja stopnja kredibilnosti in posameznim javnostim prilagojena sporočila so nekateri ključni elementi v procesih komuniciranja s svojimi javnostmi.

Med glavna komunikacijska orodja sodijo: redni pregledi in analize tujega tiska, priprava različni sporočil in informacij za novinarje, programi obiskov za vplivne tuje goste, dogodki za multiplikatorje¹⁴, servisiranje tujih dopisnikov, izdaja informativnih gradiv.

Zvezna nemška vlada in predsednik sta redno obveščena o pisanju tujega tiska o Nemčiji in o morebitnih spremembah predstav o Nemčiji v tujih javnostih. Pri svojem delu BPA tesno sodeluje s nemškimi diplomatskimi predstavništvii po svetu, tako da jih oskrbuje z različnimi informacijami in gradivi, ki jih le-ta posredujejo medijem v državah, kjer zastopajo Nemčijo. Pri tem pomembno vlogo igrajo orodja sodobnih komunikacijskih tehnologij. Od 1995 je večina aktualnih in referenčnih podatkov za mednarodne odnose z javnostmi prosto na voljo na CompuServe in Internetu.

¹² Pri Nemcih poleg vladnega tiskovnega urada in diplomacije za promocijo države skrbijo še mednarodni oddelek za kulturo pri zunanjem ministrstvu, Goethejev institut, Humboldtova fundacija, akademska izmenjava, fundacije političnih strank, Carl Duisburg Gesellschaft, radia Deutschlandfunk in Deutsche Welle, itd.

¹³ Signitzer in Coombs ločita med t.i. trdim in mehkim pristopom. Trd pristop pomeni, da se loteva oblikovanja odnosa in stališč do neke države s pomočjo prepričevanja in propagande. Mehak pristop pa naj bi pomenil, da informacijski in kulturni programi morajo obiti tekoče cilje zunanje politike in se usmeriti na dolgoročne narodnostne cilje. Glavni cilj je ustvarjanje klime medsebojnega razumevanja. Avtorja ne favorizirata ne enega ne drugega, temveč prisegata na mešanico obeh.

¹⁴ Multiplikatorji so v tem kontekstu razumljeni kot osebe, ki v svojih okoljih oblikujejo ali širijo mnenje o določenih temah.

Nemčijo vsako leto pripravlja programe obiskov vplivnih novinarjev in publicistov z vsega sveta, da bi si lahko ob obisku v Nemčiji sami ustvarili podobo o politični kulturi ali pa dopolnili mnenje o deželi, ljudeh, kulturi. Podoben namen imajo tudi posebni tematski seminarji, kolokviji in konference.

Posebno pozornost uživa preko 400 tujih dopisnikov, akreditirani v Bonnu in drugih nemških mestih. Poleg zagotavljanja rednih informacij, omogočanja dostopa do relevantnih sogovornikov, vzdrževanja redne infrastrukture za njihovo delo (press center), mednarodni oddelek poskrbi tudi za urejanje statusa tujih dopisnikov, njihove akreditacije itd.

Med tiskanimi informativno promocijskimi materiali, ki jih oddelek izdaja, je osnovna publikacija 'Facts about Germany', ki izhaja v 13 jezikih. Publikacija se redno letno obnavlja in dopolnjuje. Ob posebnih dogodkih pripravijo samostojne publikacije. V jeseni 1993 so pričeli izdajati revijo 'Deutschland', ki izbrane bralce seznaja z vprašanji politike in vlade, novinarstva, znanosti, tehnologije, gospodarstva in kulture.

Na področju avdiovizualnih medijev je v ospredju "Deutschland Spiegel", ki prinaša mesečno v sedmih jezikih pregled dogajanja v Nemčiji. Skupaj z zunanjimi televizijskimi in filmski ustvarjalci letno pripravi vrsto krajši tematskih dokumentarnih in video filmov, ki dopolnjujejo tiskane materiale. Za novinarje, snemalce in tehnično osebje prirejajo tudi redne izobraževalne seminarje. Oddelek sodeluje tudi na mednarodnih predstavitev in sejnih, kjer je njegova naloga predstavljanje države.¹⁵

Nizozemci komuniciranje vlade in njenih organov s tujino opredeljujejo v projektu 'Holland Promotion' (Weelink, E. 1994, 109) Kljub temu, da veljajo za pomembno in vplivno državo v Evropski Uniji in v svetu, skrbno negujejo svojo podobo v tujih javnostih. Tako kot velike multinacionalne kooperacije, tako tudi nizozemske organizacije vstopajo na svetovni trg z natančno izdelanimi marketinškimi strategijami. Čeprav so ta prizadevanja izključna v pristojnosti posameznih organizacij, jim nizozemska vlada in paradržavne institucije, ki skrbijo za promocijo izvoza, nudijo pri tem znatno podporo. To zagotavlja projekt "Holland Promotion", katerega cilji so ustvarjati pozitivno podobo države v tujini, ki je lahko dobra osnova za vse nadaljnje kontakte in delovanje. Vlada in njene agencije ustvarjajo pogoje, ki omogočajo čim bolj nemoteno sodelovanje posameznikov, podjetij in drugih organizacij s svojimi partnerji v tujini. Posebna pozornost je namenjena manjšim in srednje velikim organizacijam, ki šele vstopajo v mednarodno areno.

Mednarodna marketinška komunikacijska strategija je integriran proces, ki vključuje vrsto osnovnih principov - postavitev jasnih ciljev, natančno opredeljene 'trge' in javnosti, izbiro ustreznih komunikacijskih orodij, koordinacijo in nadzor. Vsi ti elementi so vključeni v delo vladnega informativnega urada, kakor tudi posameznih ministrstev ali agencij, ki skrbijo tudi za promocije za Nizozemsko najpomembnejših področij. To so kmetijstvo (Ministry of Agriculture, Nature Management and Fisheries), industrija in storitvena dejavnost (The Netherlands

¹⁵ Iz 'The Relationship between the Government Institutions and the Media in the Federal Republic of Germany', November 1995.

Foreign Trade Agency), promet in distribucija (Holland International Distribution Council), tuje naložbe (The Netherlands Foreign Investment Agency), turizem (The Netherlands Board of Tourism), mednarodna srečanja in konvencija (The Netherlands Convention Bureau).

Za vsako področje je določen izvajalec, ki se drži osnovnih principov komunikacijske politike. Odgovornosti in naloge med vse sodelujočimi so natančno opredeljene v komunikacijskem procesu. Skupna in posamična sporočila, orodja in aktivnosti se načrtujejo in usklajujejo, da bi lahko dosegli optimalne učinke. Vse aktivnosti nadzorujejo (merjenje rezultatov) in ovrednotijo. Vsak od akterjev opravlja nadzor in ovrednotenje najprej interno, znotraj svojega resorja, nato se primerjajo med seboj.

Za koordinacijo in nadzor skrbi vladna služba za informiranje (Government Information Service), ki je specializirana agencija Ministrstva za splošne zadeve (Ministry of General Affairs). Ena njenih glavnih nalog je zagotavljanje informacij o nizozemski vladni politiki, doma in v tujini in koordinacija teh nalog med ministrstvi. Posebno vlogo imajo pri upravljanju s publiciteto Njenega veličanstva kraljice, pomembni so tudi nastopi Nizozemske na svetovnih prireditvah in sejmih.

Služba izvaja koordinacijo na dveh ravneh: prva je vladna in druga javno-zasebna. Na vladni ravni vsa ministrstva sodelujejo v različnih delovnih skupinah. Kot sad takega dogovarjanja je nastala npr. 'Netherlands News Monitor', bilten, ki redno obvešča tuje tiskovne agencije in novinarje o pomembnih vprašanih nizozemske vladne politike. Skupina 'Holand Image Working Group' se na primer posveča bolj komercialni promociji Nizozemske. Na tej ravni so med akterji tudi predstavniki javnih in zasebnih organizacij, ki pomembno oblikujejo podobo Nizozemske v tujini.

Pri vseh aktivnostih, ki so povezana s tujino, pomembno sodeluje tudi zunanje ministrstvo, ki oblikuje zunanjo politiko države. Sodelovanje ima lahko samo koordinativno in posvetovalno vlogo, v veliko primerih pa tudi se aktivno vključuje v delovanje, saj vrsto aktivnosti izvajajo nizozemska veleposlaništva in konzulati po svetu. Ministrstvo svoja diplomatska predstavništva, ki s svojimi diplomatskimi aktivnostmi pomembno oblikujejo naklonjenost mednarodnih javnosti do Nizozemske, zalaga tudi z različnimi informativnimi brošurami, avdio in video materiali, ki omogočajo splošne in detajlne vpogleds v dosežke in dogajanje nizozemske družbe. Osebe v več kot sto diplomatskih misijah po svetu nudi pomoč tudi pri organizaciji poslovnih misij, nastopov na poslovnih sejmih.¹⁶

Na drugem koncu sveta, v Singapuru, ki velja za enega od azijskih tigrov, je negovanje ugleda države in prodaja njenih možnosti stalna vladna akcija. Svoje strategije prilagodijo ciljnim državam in ko določijo interesno državo ali področje, se združijo vsi, ki bi lahko od nastopa v določeni državi imeli koristi. Velika prednost Singapura je, da lahko praktično v hipu združi vse vladne agencije, ki se ukvarjajo s promocijo vsaka na svoji ravni. Prav tako znajo k sodelovanju pritegniti tudi zasebni sektor, ki jih v teh naporih znatno podpira.¹⁷

¹⁶ Weelink, E.: *Holland Promotion, Government Information in the Netherlands* (več avtorjev), 1994, Lelystad, Koninklijke Vermande Bv, str.109-122

¹⁷ iz faks sporočila Sonje Čufotič, odpravnice poslov Republike Slovenije v Singapuru, marec 1997

Med glavne akterje singapurske promocije štejemo vladne agencije Singapore Tourist Promoton Board, Economic Development Board, Trade Development Board in Ministry of Information and Arts. Singapore Tourist Promotion Board v sodelovanju z drugimi "prodaja" Singapur kot turistično destinacijo, kongresno in razstavno središče, propagira Singapur kot središče umetnosti in poslovanja vseh organizacij povezanih s turizmom, razvija in pospešuje turizem kot gospodarsko panogo. Singapur prodaja tudi skupaj z regijo in širše v okviru medvladnih sporazumov z Indijo, Vietnamom, Indonezijo, Malezijo. Vladni agenciji Economic Development Board in Trade Development Board se ukvarjata z iskanjem investicijskih možnosti doma in na tujem in v tem smislu tudi promovirata singapurske gospodarske zmožnosti. Pri večjih projektih nastopata skupaj s uradom za turistično promocijo.

Ministry of Information and Art je posrednik med vlado in domačimi ter tuji mediji. Skrbi za licence in akreditacije novinarjem, omogoča njihovo delo, sodeluje pri kampanjah nacionalnega pomena, določa politiko informiranja, pripravlja obiske za novinarje, skupaj z informativno službo na Ministrstvu za zunanje zadeve pripravlja informacije za novinarje, informativna gradiva. MITA tudi izobražuje in svetuje komunikacijskim praktikom drugih ministrstev in vladnih agencij v pripravi komunikacijskih programov.¹⁸

Kako naprej?

Slovenija je majhna država, tako po velikosti ozemlja ali številu prebivalstva, vplivnosti ali politični moči. Ni nujno, da je majhnost tudi slabost. V svetu poznamo vrsto majhnih držav, ki so vplivne zaradi določenih stvari, ki so jih dosegle v svojem razvoju.

Vrednote, za katere se prizadevajo države v mednarodni skupnosti, so v veliki meri skupne vsem državam. Če si z ustrezno zunanjo politiko vse države želijo zagotoviti temeljne vrednote kot so varnost in mir, blagostanje, razvoj, ohranitev neodvisnosti, se morajo majhne države zaradi majhnosti in šibkosti prizadevati za uresničevanje npr. dobrih in urejenih odnosov s sosedi, za ustrezna zaveznitva, za vključitev v zanje pomembne gospodarske integracije in za ohranitev narodnostne, etične in kulturne samobitnosti (Petrič 1996). Te vrednote so napisane tudi med cilji slovenske zunanje politike.

Vsaka država nastopa organizirano v mednarodni skupnosti in uresničuje svoje zunanje politične cilje s pomočjo zunanje politike. Zunanja politika majhnih držav, kot pravi Petrič se v nasprotju z velikimi, srečuje z vrsto težav in omejitev. V majhni državi je običajno malo institucij in strokovnjakov, ki obvladajo mednarodne odnose, zato tudi zunanja ministrstva niso kadrovsko dovolj močna, da bi vodila stabilno koordinacijo zunanje političnega delovanja. Poleg tega so za organiziranost in delovanje organov za zunanje zadeve majhnih držav radi značilni kot ugotavlja Petrič " neusklajenost, nejasna razmejitev kompetenc, nepripravljenost

¹⁸ iz Singapore 1996 Yearbook.

na vsebinsko usklajevanje, težnja različnih organov, da delujejo samostojno in tudi precej po domače." (Petrič 1996)

Ne želim presojati, ali slovenske izkušnje v celoti potrjujejo podobno prakso, nedvomno pa je na področju promocije države premalo prisotna usmerjevalna in koordinativna vloga zunanje politike in zunanjega ministrstva.

Slovenija je zaradi majhnosti in neproblematičnosti država, ki ne vzbuja velikega zanimanja svetovne javnosti, predvsem medijev, ki vedno bolj hlastajo za vročimi in senzacionalističnimi novicami, ki se predvsem dobro prodajajo.

Slovenija ima, tako kot je tipično za majhne države, le skromna sredstva in omejene možnosti za promocijo na široki fronti. Važno je, kot pravi Petrič (Petrič 1996), da "se pozitivna razvidnost ugotovi pri eliti v drugih državah, torej pri tistih, ki odločajo, tistih, ki žele in morejo sodelovati z majhno državo, tistih, ki jih ta država iz katerega koli razloga zanima." Torej, če Slovenija ni pretirano zanimiva za svetovne medije, ki pa jih seveda nikakor ne smemo zanemariti, je prav gotovo zanimiva za vse tiste politične, gospodarske, kulturne in druge javnosti tistih držav, ki so Slovenija tako ali drugače povezani.

Tako kot smo po različnih kriterijih "butična" država, zahteva naše ravnanje tudi butični, torej precej individualiziran pristop do naših ciljnih skupin.

Slovenski promotorji se teh omejitev in zahtev dokaj jasno zavedamo. V načrtovanju svojih rednih komunikacijskih aktivnostih spoštujemo določene komunikacijske principe ter nekatere aktivnosti koordiniramo. Prav tako del promocijskih aktivnosti v tujini opravljajo slovenska diplomatska predstavništva, čeprav so kadrovske in materialno zelo omejena. Pa kljub temu rezultati niso in tudi ne morejo biti taki, kot bi si želeli.

Če se povrnemo na očitke iz uvodnega dela, je možnosti za odpravo le-teh le malo v rokah promotorjev. Če je država zdraharska, ne spoštuje pravnega reda, skratka si ne prizadeva za glavne postulate, ki državi dajejo podobo urejene in s tem spoštovanja vredne države, tega ne morejo popraviti promotorji, temveč mora tako stanje popraviti država sama. S komuniciranjem, ne glede na to, koliko načrtno in kakovostno je, se teh vprašanj ne da urediti ali pa odpraviti. Podoba države se gradi z dejanji in ne samo z besedami in dejanja zelo močno govorijo zase.

Slovinci smo prišli do faze, ko smo si delno podobo v tujini že ustvarili. Predvsem pri določenih ciljnih javnostih, v splošnih nas verjetno še ni. Podoba je zaenkrat še negotova, saj se enkrat kaže v pozitivni luči (politična stabilnost, ekonomski položaj), drugič v negativni (afere, strankarski prepiri, počasnost pri uresničevanju pričakovanih sprememb). Stereotipov in asociacij, ki bi se navezovali na Slovenijo skoraj še ni, kar je, kot zagotavljajo strokovnjaki dobro, saj je lažje podobo države ustvarjati, kot popravljati negativne zaznave (Kunczik 1997). Če je Slovenija kot država (pre)malo prepoznavna, je zelo težko komunicirati njene posebne prednosti in priložnosti, saj jih tujci ne znajo umestiti ali morejo preveriti.

V odsotnosti povezanosti slovenskih promotorjev z zunanjo politiko (tako v smislu usklajevanja strategij in ciljev komuniciranja, kakor tudi rednega sodelovanja z diplomatskimi predstavništvi po svetu), ob omejenih možnostih in sredstvih, je skoraj nemogoče pričakovati, da bi se lahko stvari bistveno, predvsem pa hitreje in na širši fronti spremenile.

Prišli smo do faze, ko bi morala država, kakor tudi institucije, ki se ukvarjajo s splošno ali pa specializirano promocijo, narediti nekaj odločnih potez. Država bi morala končno sprejeti jasno zunanjepolitično strategijo, znotraj katere bi morala svoje mesto imeti tudi promocija države.¹⁹ Ministrstvo za zunanje zadeve mora v okviru središčne vloge pri koordiniranju zunanje politike pokazati večji interes tudi pri koordinaciji komunikacijskih aktivnosti države v tujini. V sedanjem osnutku resolucije zunanje politike je promocija omenjena le načelno²⁰, dobro pa bi bilo, da bi bili imenovani tudi vsi tisti, ki so uradno pristojni za promocijo države.

Koordinacija promocijskih strategij bi morala biti usklajena na najvišji ravni, kar pomeni, da moralo za to skrbeti koordinativno telo, ki bi kot formalni organ zagotavljal medresorsko koordinacijo med ključnimi akterji promocije na državni ravni in usklajeval ne prošnje za sofinanciranja temveč se ukvarjal s kratkoročnimi kot dolgoročnimi programi promocije.²¹

Pristopiti bi morali k oblikovanju enotne strategije promocije države, ki bi jo spoštovali vsi akterji pri svojem delu. Zunanje ministrstvo že nekaj časa načrtuje, da bi se na veleposlaništva pomembnih držav vselili tudi kulturni in informativni atašej. Promotorji bi s tem dobili dobre oporne točke za nadaljnje delo v teh državah.

Veliko dela nas še čaka. Morda bomo, ob postopni izpolnitvi navedenih predlogov, čez nekaj let lahko vsi skupaj bolj zadovoljni s podobo Slovenije v svetu.

LITERATURA

- Apih, Jure. 1997. V oslovski klopi. Delo - Sobotna priloga, 23.8.1997
 Gospodarski vestnik, 5. februar 1998
 Glas Gospodarstva, Program gospodarske promocije 1998, marec 1998
 Hunt T., J. Grunig J.E. 1995. Tehnike odnosov z javnostmi, str. 6
 Deutsche Aussenpolitik. 1996. Bonn, junij 1997
 Mladina, št. 27, 1997
 Mladina, št. 48, 1998
 Kunczik, Michael. 1997. Images of Nations and International Public Relations. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
 Petrič, Ernest. 1996. Zunanja politika majhnih držav. Teorija in praksa, let. 33/ 6
 Program Urada za gospodarsko promocijo za leto 1998
 Predlog resolucije o zunanji politiki Republike Slovenije, Poročevalec št 23, april 1998
 Raziskava "Podoba Slovenije pri mnenjskih voditeljih v Avstriji in Franciji", december 1996 - april 1997
 The Relationship between the Government Institutions and the Media in the Federal Republic of Germany, material Bundes Presseamt, november 1995
 Singapore 1996 Yearbook
 Signitzer B., Coombs T. 1992. Public relations and public diplomacy. Conceptual convergences. Public Relations Review, 18.
 Uradni list RS, št. 82 - 30, december 1994
 Weelink Elov, Government Information in the Netherlands (več avtorjev), 1994, Lelystad, Koninklijke Vermande Bv

¹⁹ Nemška vlada ima v svoji publikaciji o zunanji politiki tudi posebni poglavji - odnosi z domačimi (Oeffentlichkeitsarbeit Inland) in mednarodni javnostmi (Oeffentlichkeitsarbeit Ausland), kjer so za beleženi kakšni so bili cilji in kako so jih v določenem letu dosegli. Deutsche Aussenpolitik 1996, Oeffentlichkeitsarbeit, junij 1997, str. 99 - 101.

²⁰ V eni izmed alinij med cilji slovenske politike je zapisano, da s promocijo predstavlja Slovenijo kot varno, demokratično in za sodelovanje odprto državo.

²¹ Tako telo je bilo v prvih letih po vojni že ustanovljeno, vendar ni nikoli delovalo.

MERJENJE UČINKOV KOMUNICIRANJA

Povzetek. Na prehodu v tretje tisočletje lahko komunikatorji zremo v prihodnost z optimizmom – očitke o neotipljivosti rezultatov našega dela lahko zavračamo z merljivimi dokazi rezultatov komunikacijskih aktivnosti. Sedaj je pred nami še pomembnejši izziv – ugotoviti namreč moramo, kako prepoznavati učinke posameznih komunikacijskih tehnik (odnosov z javnostmi, oglaševanja, pospeševanja prodaje) oz. kako bomo lahko izolirano merili učinke le-teh. In ker postaja denar najpomembnejši kriterij uspešnosti in učinkovitosti, vsaj v očeh managementa, bomo morali resno razmisliti, kako še natančneje strokovno ovrednotiti učinke komuniciranja.

Ključne besede: ovrednotenje, učinek, izvedba, vpliv, merjenje, načrtovanje, raziskovanje, ciljna javnost

702

Uvod

"Ahilova peta mnogih operacij odnosov z javnostmi je šibko predstavljanje rezultatov managementu," je dejal priznani ameriški praktik Chester K. Lasell (Cutlip, Center in Broom 1985, 289). S temi besedami je dejansko opozoril na problem, s katerim se v odnosih z javnostmi srečujemo vse pogostejše. Razvoj je stroko pripeljal do točke, ko bo njen nadaljnji pozitivni razvoj mogoč le z intenzivnejšo uporabo znanstveno-raziskovalnih metod. Odnosi z javnostmi torej postopoma doživljajo evolucijo; prodajanje "megle", kot odnose z javnostmi, zaradi njihove neoprijemljivosti in netransparentnosti dela in rezultatov, pogosto označujejo kritiki, bo moralo nadomestiti znanstveno-raziskovalno delo na vsakem koraku.

Merjenje učinkov – trend devetdesetih

Merjenje učinkov komuniciranja je dejansko le novo ime za staro in splošno komunikacijsko aktivnost. Komunikatorji so že od nekdaj poskušali izmeriti učinkovitost svojih programov, poskušali so ugotoviti usklajenost informacij med njimi in top managementom, ali pa so skušali ugotoviti, če je sporočilo doseglo ciljno skupino in ali je bilo razumljeno. Če tega niso počeli redno, se je zgodila vsaj

* Toni Balažič, univ.dipl.oec., projektni vodja, SPEM Komunikacijska skupina.

ena od dveh nevarnosti: iskali so novo službo, ali huje, ugotovili so, da so zaposleni v organizaciji, ki ji ni mar za komuniciranje ali pa ne želi komunicirati.

Danes je le majhna nevarnost, da organizacija ne bi želela komunicirati. Prav nasprotno, kljub nedavnim recesijam niso utrpeli škode niti proračuni komuniciranja, niti število osebja. V nekaterih podjetjih so se celo povečali proračuni ali/in število osebja. Dejstvo je tudi, da so top managerji vpleteni v proces komuniciranja bolj kot kadarkoli prej in tudi komuniciranje ter komunikatorji so veliko bolj na udaru kritike, saj so sedaj videni kot eden od temeljnih dejavnikov vpliva na dobiček. To je tudi najpomembnejši dejavnik tako razširjenega zanimanja za merjenje komunikacijskih učinkov, ki se sedaj uvršča ob bok ostalim pregledom poslovanja organizacije: finančno poročilo, bonitetno poročilo, strateški načrt, raziskava trga in kadrovske potrebe.

Potreba po ocenjevanju učinkovitosti in uspešnosti postaja v zadnjem času vse močnejša, v glavnem zaradi treh dejavnikov:

- naraščanju družbene moči in ugleda odnosov z javnostmi,
- občasno nezadovoljnih managerjev, ki ne "vidijo" otipljivih rezultatov in
- neodločnosti praktikov o tem, kateri rezultati so najbolj indikativni pokazatelj uspešnosti v ekonomskem smislu.

Cutlip, Center in Broom (Cutlip, Center in Broom 1985, 290) ugotavljajo, da mnogi delodajalci in naročniki (agencij, op. avt.) smatrajo raziskovanje oziroma merjenje učinkov kot odvečno. Leta in leta so direktorji "kupovali" in sprejemali odnose z javnostmi kot nekaj neotipljivega, česar ne moreš izmeriti. Ščasoma je bilo to stališče zmeraj težje prodati ciljno usmerjenemu vodstvu organizacij, ki sprejemajo svoje odločitve na osnovi dokazov in objektivnih analiz. Brez raziskav praktiki odnosov z javnostmi ne morejo poznati trenutnega stanja in svetovati.

Ne glede na dolgoletne napore za bolj transparentno predstavljanje rezultatov programov odnosov z javnostmi, konec 70-ih let v Združenih državah Amerike, ki dejansko veljajo za vodilno svetovno silo na tem področju, zasledimo večjo intenzivnost trenda k sistematičnemu spremljanju rezultatov. Leta 1977 je namreč Univerza v Marylandu, kjer med drugimi poučuje tudi eden najvidnejših teoretikov odnosov z javnostmi James E. Grunig, priredila Nacionalno konferenco o merjenju učinkovitosti odnosov z javnostmi. Vsled tega najpomembnejša ameriška združenja strokovnjakov za odnose z javnostmi PRSA (Public Relations Society of America) in IABC (International Association of Business Communicators) od leta 1982 zahtevajo pri vsakem prispevku za tekmovanje Silver Anvil in Gold Quil tudi podroben opis merjenja rezultatov (Hill 1982, 36-37).

Težnja k poudarjanju pomena faze ocenjevanja učinkov je tudi rezultat zahtev managementa za opravičljivost vedno večjih vsot, porabljenih za programe odnosov z javnostmi. Prav tako od praktikov za odnose z javnostmi vse pogosteje zahtevajo, da dokumentirajo merljive rezultate svojih programov in da so prihodki od teh programov sorazmerni stroškom (Cutlip, Center, Broom 1993, 290). Med dejavniki, ki prav tako vplivajo na povečano uporabo raziskav za merjenje učinkov, sta tudi managerska filozofija usmerjenosti k rezultatom in računalniško spremljanje napredka glede na cilje.

Po mnenju nekega starejšega svetovalca za odnose z javnostmi je merjenje učinkovitosti eden od velikih trendov 90-ih. "Do sredine 90-ih se bo od vseh podjetij in agencij pričakovalo, da so sposobni meriti to, kar delajo - in pri tem ne mislim samo preko medijev. Za to bodo uporabljali raziskave, prav na tak način, kakor merijo rezultate oglaševanja. Na nekaterih področjih bo to zelo težko. Toda, ker je delo odnosov z javnostmi vedno bolj projektno, je merjenje rezultatov vedno bolj možno. In s tem, ko organizacije vlagajo vedno več v komuniciranje in se zavedajo pomena le-tega, so tudi vedno bolj pripravljene vlagati v merjenje učinkov." (White in Mazur 1995, 110)

Ni dvoma, da moramo ocenjevati učinke funkcij odnosov z javnostmi. Ne samo, da managerji zahtevajo opravičljivost za vse aktivnosti, ampak je tudi izvajanje odnosov z javnostmi na podlagi subjektivne ocene in instinkta postalo popolnoma zastarelo. Vendar pa, po mnenju Leslya (Lesly v Swanson in Kendall 1995, 126), obstaja nevarnost, da bi se, z usmerjanjem prevelike energije v uvajanje standardov predvidevanj in ocenjevanj odnosov z javnostmi, prevelika pozornost namenila nenaravnim problemom in bo zato otežen napredek k reševanju realnih problemov. Za to navaja vrsto razlogov:

1. Največji vir odnosov z javnostmi je človeški intelekt in kreativnost. Največja vrednota, ki jo lahko dobi naročnik, je sposobnost zaznavanja, zakaj ljudje ne sledijo pričakovanim vzorcem in kako jih lahko dosežemo s sporočili, ki jih pred tem nismo načrtovali. Če bo management pričakoval kvalitativno predvidevanje in merjenje v odnosih z javnostmi, potem se bodo strokovnjaki za odnose z javnostmi usmerili samo na aktivnosti, ki jih lahko predvidevamo in merimo. Na tak način bomo izgubili najboljše razmišljanje in kreativnost;
2. Odnosi z javnostmi se morajo ukvarjati s spremembami v stališčih. Narekovati morajo njihove cilje, ne pa jim slediti. Največji vir problemov in potreb so spremembe. Če je izsledkom raziskav, ki računalniško prikazujejo kakšna so bila stališča, dana prevelika teža, potem je manj verjetno, da bodo programi odnosov z javnostmi imeli vpliv na to, kakšni bodo le-ti v prihodnje;
3. Pri pridobivanju podatkov za kvantitativno oceno je potrebno prodreti v človeški um. Tako ni smiselno predvidevati, da učinkovito merjenje nekaterih stališč potrjuje možnost natančnega merjenja vseh ostalih. V vsaki raziskavi je reakcija intervjuvanca smiselna le, če je tema raziskave zanje resnično smiselna (npr. volitve). Če pa poizvedujemo v zvezi z manj smiselno temo (npr. profitne stopnje podjetij, ki proizvajajo aluminij), intervjuvanci sicer lahko odgovorijo, vendar je uporabnost in stabilnost njihovega odgovora dvomljiva.

Lesly (Lesly v Swanson in Kendall 1995, 126) tudi očita, da se vse študije vrednotenja odnosov z javnostmi nanašajo na načrtovanje in izvajanje komunikacijskih programov. Takšen pristop obravnava odnose z javnostmi kot taktično in ne kot strateško funkcijo.

Umestitev merjenja in vrednotenja učinkov komuniciranja

Domala vsi avtorji obravnavajo fazo ocenjevanja učinkov komuniciranja, kot eno izmed štirih faz načrtovanja odnosov z javnostmi. Te faze so (Van Leuven v Swanson in Kendall 1995, 59):

1. Identificiranje komunikacijskih problemov in priložnosti,
2. načrtovanje,
3. izvedba in
4. ocenjevanje.

Minimalni standardi kakovosti (MQS) v odnosih z javnostmi, ki so jih osnovo sprejela vsa najpomembnejša evropska združenja za odnose z javnostmi (IPRA, CERP, ICO, Helsinki, junij, 1997), opredeljujejo ocenjevanje kot enega izmed šestih procesov, ki so nujno potrebni za kakovostne odnose z javnostmi. Tako opredeljujejo naslednje vrste evaluacij (Berth in Sjoeborg 1997, 15):

1. Interno ocenjevanje

Minimalne zahteve te faze so:

- identificirati spremembe, ki so posledica aktivnosti,
- opredeliti stopnjo doseganja ciljev,
- oceniti procese načrtovanja in izvedbe,
- odločiti se o morebitnih korekcijskih akcijah,
- opredeliti prihodnje procedure in
- arhivirati proces ocenjevanja.

2. Ocena naročnika

Minimalne zahteve so:

- prositi naročnika za oceno izdelka, procesa ali rezultata,
- arhivirati naročnikove komentarje in
- nemudoma podvzeti morebitne korekcijske akcije.

3. Analiza in izboljšave

Minimalne zahteve so:

- določiti vrednost izkušenj ter
- izboljšati rutine in sisteme.

Slovensko društvo za odnose z javnostmi (PRSS) je omenjene standarde sprejelo kot prvo nacionalno združenje na svoji 1. konferenci o odnosih z javnostmi, ki je potekala septembra 1997 v Portorožu.

Vrednotenje mora biti primerno funkciji komuniciranja in ker je le-teh veliko, poznamo vsaj šest ravni vrednotenja (Lesly v Swanson in Kendall 1995, 126):

1. *Specifično vrednotenje.* Vključuje funkcije aktivnosti in ciljev, ki jih lahko merimo kvantitativno:

- publiciteta izdelka; koliko objav, kakšna je penetracija zavedanja, koliko je povpraševanja,
- finančne in druge novice; koliko je bilo objav in v katerih medijih;
- generiranje ali pospeševanje trenda,
- pokritost dogodka; kakšna je bila publiciteta, koliko je bilo obiskovalcev, ali so bila sporočila afirmativna,

- *Semi-specifično vrednotenje.* Izkušeni strokovnjaki lahko ovrednotijo učinkovitost aktivnosti s pomanjkljivimi podatki in merjenji:
- obvladovanje krize ali problema (npr. če je okoljevarstvena skupina napadla organizacijo, kakšni so bili odzivi medijev),
- kakšna je bila reakcija na predstavitev,
- kakšen je bil odziv delničarjev na aktivnosti odnosov z javnostmi?
- ipd.

2. *Sprejemanje na osnovi subjektivne ocene.* Oprijemljivo merjenje ni možno, toda management ocenjuje, da so bile aktivnosti koristne:

- delo z manjšinami, lokalno skupnostjo, interesnimi skupinami (ali se problemi zmanjšujejo),
- osvajanje idej,
- pridobivanje javnega mnenja,
- informiranje vplivne javnosti.

3. *Prepoznavanje vrednosti inputa.* Ali so koncepti odnosov z javnostmi vodili do marketinških rešitev, ki so naletele na entuziazem pri potrošnikih?

4. *Preprečitev.* Kaj se ni zgodilo, zaradi nasveta strokovnjaka za odnose z javnostmi, je lahko ena najbolj spoštovanih storitev. Problemi, ki so poniknili, še preden so postali očitni in krize, ki se niso stopnjevale, so nekateri primeri takšnih preprečitev.

5. *Vodenje.* Izostajanje problemov, kriz, alarmov in klicev k upravičevanju je lahko najboljši dokaz učinkovitosti.

Po mnenju Brooma in Doziera (Grunig 1992, 163) je ocenjevanje komunikacij neposredno povezano s cilji komunikacijskega programa. Zato je zelo pomembno, da so cilji natančno opredeljeni oz. morajo opredeliti:

1. ciljno javnost, na katero želimo vplivati,
2. naravo želene spremembe,
3. specifično znanje, stališče ali vedenje, ki ga želimo doseči,
4. ciljni datum za doseg opredeljenih ciljev.

Raziskave vrednotenja uporabljamo, da spoznamo kaj in zakaj se dogaja, ne pa zato, da bi stvari dokazovali. Ocenjevanje je namreč velikokrat izvedeno z namenom dokazovanja, ne pa z namenom učenja in spoznavanja učinkovitosti programov (Cutlip, Center in Broom 1985, 291). Kot navaja Smith (Smith 1974, 73 - 76), se "psevdo raziskave" uporabljajo v naslednje namene:

1. organizacijska politika - raziskave se uporablja zgolj za pridobitev moči, opravičevanja odločitev ipd;
2. promocija storitev - raziskava se uporablja za impresioniranje naročnika (agencija za odnose z javnostmi, op. avtorja);
3. osebna zadostitev - raziskava se uporablja za demonstracijo iskanih znanj.

Raziskave za merjenje učinkov komunikacijskih programov oz. programov odnosov z javnostmi pogosto zamenjujejo z drugimi vrstami raziskav, ki so (Janson 1993, 1- 4):

1. javnomnenjske raziskave,
2. akademsko raziskovanje,
3. trženjske raziskave,
4. raziskave javnosti in
5. raziskave oglaševanja.

Po Jansonovem mnenju se raziskave za merjenje učinkov komunikacijskih programov oz. programov odnosov z javnostmi razlikujejo od ostalih predvsem v naslednjih dejstvih:

1. odgovoriti morajo na vprašanja, ki so ključna za načrtovanje programov in kampanj (katere so ciljne javnosti, kakšna je njihova pripravljenost za obnašanje v želeni smeri, kako pridobivajo informacije, kako jih lahko dosežemo);
2. testirati morajo domneve ("mogoče gremo v napačno smer", "morda pa raje ne bi storili ničesar"...);
3. so osnova za natančno ocenjevanje (kje smo oz. kje želimo biti, kje so neskladja, ali proces deluje, ali dosegamo cilje).

Merjenje učinkov komuniciranja ni omejeno samo na merjenje sprememb v zunanjem okolju. Pomembno je tudi merjenje in ocenjevanje aktivnosti komuniciranja znotraj organizacije. Obstaja namreč vrsta okoliščin, ki iniciirajo potrebo po izvedbi merjenja učinkov komuniciranja znotraj organizacije (Emanuel v Reuss in Silvis 1985, 49):

- ko se organizacije zavedajo, da njihovim programom primanjkuje kredibilnosti in učinkovitosti, hkrati pa težko najdejo ali rešijo specifične probleme,
- ko obstaja potreba za vrednotenje nove komunikacijske politike ali prakse,
- ko obstaja potreba za razvoj ali restrukturiranje komunikacijske funkcije znotraj organizacije,
- ko je potrebno razviti smernice komuniciranja ali proračune,
- ko je prišlo do velike spremembe (strukturne, smerne) v organizaciji,
- ko organizacija načrtuje prevzeme ali je sama predmet le teh. Natančna študija korporativne kulture in vpeljanih praks komuniciranja v podjetjih, ki so predmet prevzemov, lahko pokaže potrebo po različnih tehnikah za odpravo strahu in sumov zaposlenih ter za razvoj sodelovanja pri spremembah,
- v času ekonomskih kriz, ki vključujejo zmanjševanje števila zaposlenih in zniževanje stroškov. Zaposlenim je velikokrat povedano, kdaj se bo to zgodilo, zelo redko pa zakaj se bo to zgodilo. Poznavanje tega je lahko ključnega pomena za odpravo s tem povezanih problemov.

Poznavanje učinkov - osnova za ocenjevanje komuniciranja

Eden od najpopularnejših prikazov učinkov komuniciranja je t.i. model domin. Ta model ilustrira močno povezanost med komuniciranjem (ali sporočili) in nje-

govim učinkom na poznavanje, stališča in vedenje javnosti. Model prikazuje tudi možnosti za doseganje posameznih faz (Grunig 1992, 166).

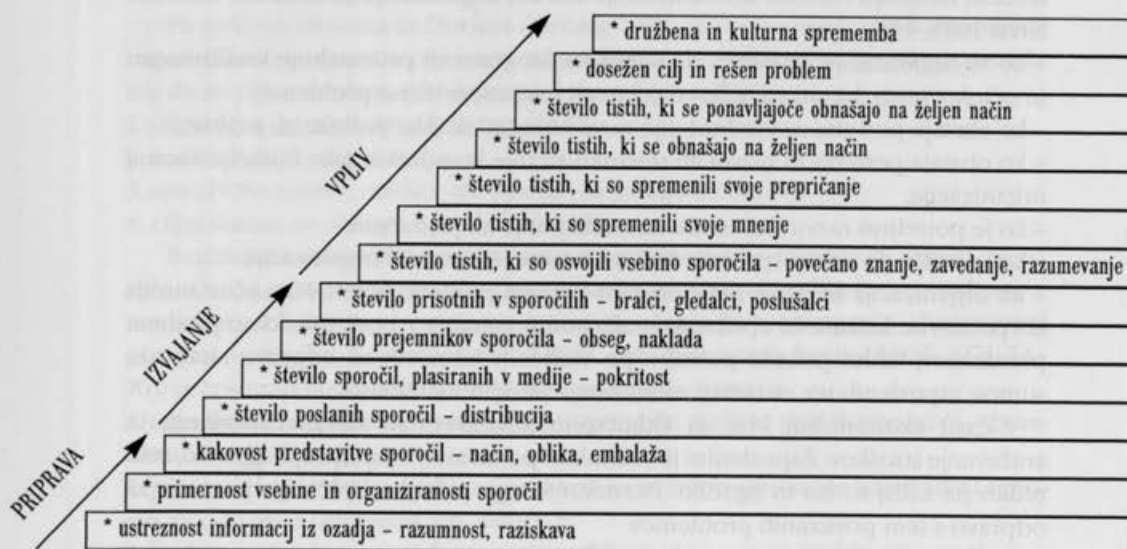
Sporočilo	Poznavanje	Stališče	Vedenje
0.40 x	0.50 x	0.20 x	0.10 = 0.004

Po mnenju Gruniga je možnost, da bo sporočilo doseglo javnost, 40 odstotna. Nato domneva, da je 50 odstotna možnost, da bo javnost dejansko razumela sporočilo in 20 odstotna verjetnost, da bo javnost dejansko prevzela osnovna sporočila. Na koncu pa domneva, da se bo le 10 javnosti vedlo v željeni smeri. Tako je možnost, da se bo javnost vedla v željeni smeri le 0.004 odstotna, kar pomeni, da se bodo le 4 med deset tisoč ljudmi vedli v skladu s komunikacijskimi cilji.

Problema učinkov komunikacijskih programov sta se lotila tudi Broom in Dozier (Cutlip, Center in Broom 1985, 295-296), ki sta se lotila obravnavanja njihovih ciljev in stopenj kriterijev učinkov (Slika 1).

Slika 1: Stopnje in kriteriji vrednotenja programov odnosov z javnostmi

708



Tako za izvedbo merjenja učinkov komuniciranja predlagajo naslednje stopnje in kriterije:

1. Priprava

- primernost informacij o prejšnjem stanju,
- primernost vsebine sporočil in
- kakovost predstavitve sporočil.

2. Izvedba

- število poslanih sporočil,
- število sporočil v medijih,
- število prejemnikov sporočila in
- število ljudi, ki so opazili sporočilo (branost, gledanost, poslušanost).

3. Vpliv

- število ljudi, ki so spoznali vsebino sporočila (povečana poznavanost, zavedanje, razumevanje),
- število ljudi, ki so spremenili mnenja,
- število ljudi, ki so spremenili odnos,
- število ljudi, ki se obnaša v želeni smeri,
- število ljudi, ki ponavlja obnašanje v želeni smeri,
- dosežen cilj ali rešen problem in
- socialne ali kulturne spremembe.

Model prikazuje serijo korakov v fazi vrednotenja. Deset ravni učinkov komunikacijskih programov sega od enostavnih kriterijev (štetja besed in izvedenih aktivnosti), do kompleksnejših kriterijev (socio-kulturne spremembe). Višji kot je kriterij, težje ga je doseči. Toda višji kriteriji imajo tudi večjo vrednost za organizacijo.

Proces ocenjevanja

Ne glede na obseg komunikacijskega programa, za proces ocenjevanja uporabljamo iste korake (Grunig, Center in Broom 1985, 291 - 294):

1. *Vzpostavitev soglasja o uporabi in namenih ocenjevanja.* Brez tega soglasja lahko proizvajajo raziskave ogromno podatkov, ki ostanejo neuporabljani. Pomembno je tudi doseči predanost problemu, skrbi ali vprašanju, ki je osnova raziskave. Potrebno je tudi določiti, kako se bodo uporabili izsledki raziskave.

2. *Zagotovitev podpore v organizaciji in umestitev raziskave kot osnove programa.* Vgraditi raziskavo kot pomemben del opredelitve problema, načrtovanja in izvedbe.

3. *Oblikovanje soglasja o raziskavi znotraj oddelka.* Tudi največji skeptiki morajo podpirati raziskovalni proces in se ne smejo počutiti ogroženi od le-tega.

4. *Specificiranje merljivih ciljev programa.* Cilji morajo opredeliti kdo so ciljne javnosti, kakšni so želeni učinki in kdaj so pričakovani rezultati. Brez teh opredelitev ne moremo oblikovati raziskave za ovrednotenje programa. Če nekega cilja ne moremo ovrednotiti, potem je le-ta neuporaben.

5. *Izbor najprimernejših kriterijev.* Natančno moramo opredeliti, kakšne specifične spremembe v znanju, mnenju, stališčih in vedenju opisujejo cilji.
6. *Opredelitve najprimernejše metode zbiranja podatkov.* Raziskave niso zmeraj najprimernejše metode za ugotavljanje vplivov komunikacijskega programa. Včasih lahko našim ciljem zadostujejo tudi arhivi organizacije (sekundarni podatki, op. avtorja). V nasprotnem primeru je izvedba raziskave neizogibna. Izbor metode zbiranja podatkov je odvisen od vprašalnika in vzrokov vrednotenja.
7. *Arhiviranje.* Kompletna dokumentacija nam omogoča, da ugotovimo, kaj je delovalo in kaj ni.
8. *Uporaba izsledkov raziskave.* Vsaka faza komuniciranja je lahko uspešnejša od prejšnje, če uporabimo izsledke raziskave za izboljšave in prilagoditve. Opredelitev problema in situacijska analiza morata biti podrobnejša glede na nove ugotovitve. Cilji morajo odražati nova spoznanja. Aktivnosti in strategije lahko izboljšamo, glede na ugotovitve, kaj je delovalo in kaj ni.
9. *Poročanje o rezultatih managementu.* Oblikovati moramo procedure za redno poročanje linijskim in štabnim managerjem. Izsledki in načrtovane prilagoditve, ki so zasnovane na dejstvih, ilustrirajo, da so odnosi z javnostmi vođeni tako, da prispevajo k strateškim ciljem organizacij. Vrednotenje pripomore tudi k demonstriranju vitalno pomembne funkcije.
10. *Nadgraditev znanja.* Znanstveni pristop in vrednotenje funkcije odnosov z javnostmi pripomore k večjemu razumevanju procesov in učinkov.

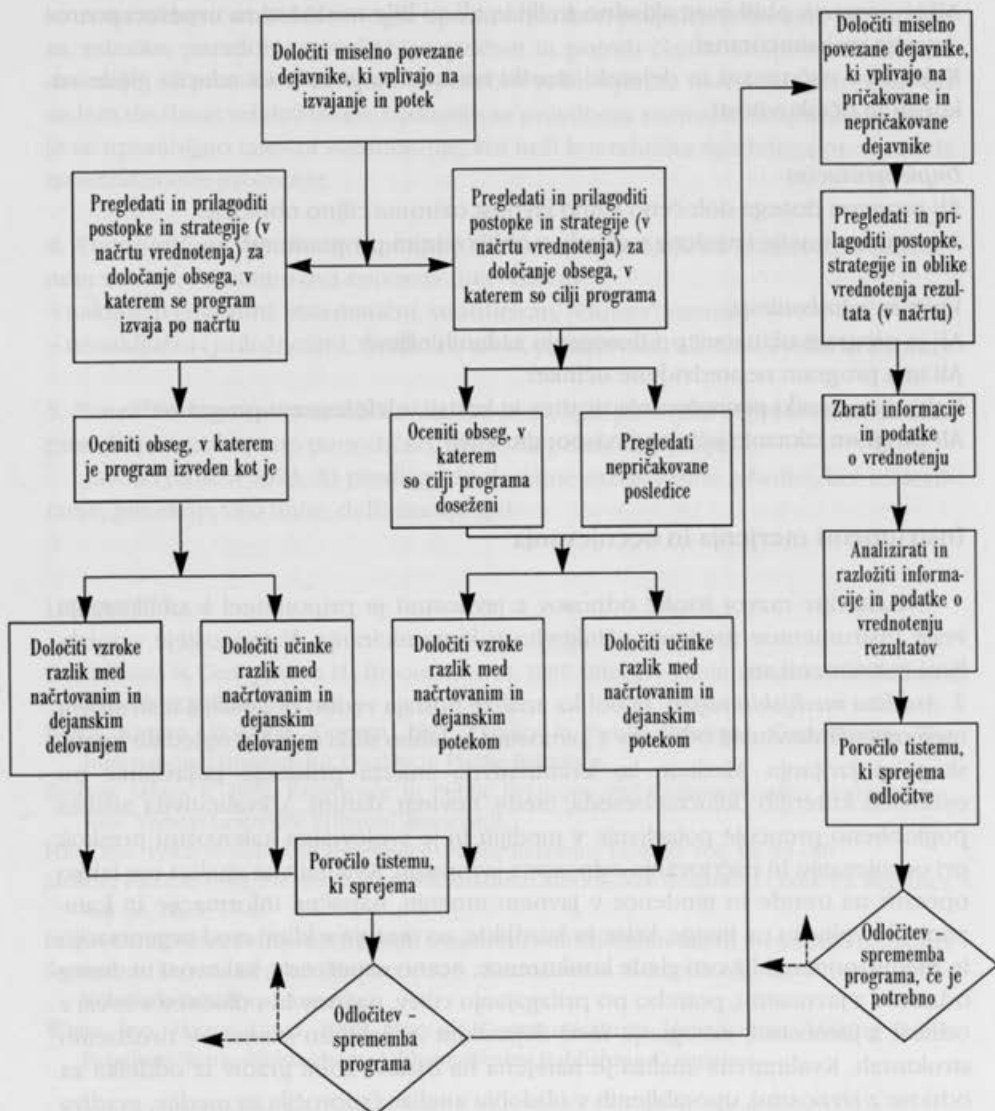
Natančnejši proces vrednotenja prikazujemo v sliki 2.

Slika 2: Proces vrednotenja

1. VREDNOTENJE POTEKA

2. VREDNOTENJE POTEKA

3. VREDNOTENJE REZULTATA



Rossi in Freeman (Cutlip, Center in Broom 1985, 291) opredeljujeta proces vrednotenja komunikacijskih programov kot odgovor na naslednja vprašanja v posameznih fazah načrtovanja:

Konceptualizacija

Kakšen je obseg in distribucija cilnega problema in/ali populacije?

Ali je program oblikovan skladno s cilji in ali so bile možnosti za uspešno posredovanje maksimizirane?

Kakšni so načrtovani in dejanski stroški ter kakšna je njihova relacija glede na koristi in učinkovitost?

Implementacija

Ali program dosega določeno ciljno javnost oziroma ciljno območje?

Ali so intervencije izvedene v skladu z oblikovanim programom?

Vpliv in učinkovitost

Ali je program učinkovit pri doseganju zadanih ciljev?

Ali ima program nepredvidene učinke?

Kakšni so stroški posredovanja storitev in koristi udeležencem programa?

Ali program izkazuje učinkovito uporabo virov?

712

Instrumenti merjenja in ocenjevanja

Neustavljiv razvoj stroke odnosov z javnostmi je pripomogel k oblikovanju vrste instrumentov merjenja učinkovitosti komuniciranja. Najpogosteje uporabljeni instrumenti so:

1. Analiza medijskih objav. Ta oblika analize postaja vedno pogostejši instrument merjenja učinkovitosti odnosov z javnostmi in lahko služi tudi kot ogledalo medijskega pojavljanja. Medtem ko kvantitativna analiza prikazuje pojavljanje po osnovnih kriterijih (ključna beseda, medij, novinar, datum...), kvalitativna analiza poglobljeno preučuje pojavljanje v medijih in je svojevrsten kakovostni preskok pri ocenjevanju in načrtovanju odnosov z javnostmi. Kvalitativna analiza nas lahko opozori na trende in tendence v javnem mnenju, napačne informacije in kampanje, ki vplivajo na image, krize in konflikte, na motnje v klimi med organizacijo in mediji, pomanjkljivosti glede konkurence, oceno uspešnosti, kakovost in doseg odnosov z javnostmi, potrebo po prilagajanju ciljev, načrtov in odločitev v zvezi z odnosi z javnostmi, nesoglasja med dejanskim in želenim stanjem v družbenih strukturah. Kvalitativna analiza je narejena na osnovi zbira gradiv iz oddelka za odnose z javnostmi, uporabljenih v obdobju analize (sporočila za medije, gradiva iz novinarskih konferenc, druga gradiva, uporabljena v odnosih z mediji) in arhiva medijskih prispevkov za izbrano obdobje ter pregleda medijskega arhiva in kvalitativne ocene na podlagi izbranih kriterijev.

2. *Globinski intervjuji*. Na osnovi izbranega vzorca, s pomočjo osebnih intervjujev, testiramo odgovore in reakcije.

3. *Skupinske diskusije*. So kvalitativna raziskovalna tehnika, katere popularnost je med praktiki odnosov z javnostmi, oglaševalci in tržniki vedno večja. Sama izvedba skupinske diskusije je v osnovi enostavna, zahteva pa izkušenega moderatorja, ki mora razbrati smisel iz mnogih opazk, občutkov, prepričanj, kretenj, gibanj telesa, mimike, paradoksov, stališč, prepričanj in potreb članov skupine. Skupinske diskusije se praviloma izvajajo v posebni sobi, kjer za osrednjo mizo sedi od sedem do deset udeležencev. Diskusije se praviloma snemajo. Skupinske diskusije se uporabljajo tako za vrednotenje, kot tudi kot tehnika zgošnjega opozarjanja na naraščajoče probleme.

4. *Kvantitativne raziskave*. Mnenjske raziskave se izvajajo na znanstveno določenem vzorcu. Poznamo dva osnovna tipa vzorcev:

- naključni (navadni, sistematični, stratificiran, "cluster" vzorec)
- nenaključni (priložnostni, snežinka, efekt, presojevalni ali ocenjevalni in kvotni).

5. *Paneli*. So kontinuirane oblike raziskovanja, kjer izberemo reprezentativno skupino, ki jo raziskujemo periodično, glede na potek kampanje.

Jason (Janson 1993, 3) predlaga še dodatne raziskovalne tehnike, kot so testiranje, giroskop, 080 linije, delfi študije ipd.

LITERATURA

- Cutlip, Scott M, Center, Allen H., Broom, Glen M. 1985. *Effective Public Relations*: 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Berth, Kirsten, Sjoeborg, Goeran. 1997. *Quality in Public Relations*. Copenhagen: The International Institute for Quality in Public Relations.
- Grunig, James E. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hill, Don. 1982. In search of Excellence: *Public Relations Journal*, Vol. 38, 33 - 40.
- Janson, Patrick. 1993. PR Needs Its Own Research Modes, Not Borrowed Ones: *PR Reporter*, Vol. 36, Nr. 1, 1 - 4.
- Reuss, Carol, Silvis, Donn. 1985. *Inside Organizational Communication*. New York: Longman.
- Swanston, David, Kendall, Robert. 1995. *Accreditation Sourcebook*. New York: Public Relations Society of America.
- White, Jon, Mazur, Laura. 1995. *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.

ALI SO NAČELA 'ODLIČNOSTI' IABC SPLOŠNO VELJAVNA

Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade*

Povzetek. Članek podaja rezultate raziskave 'odličnosti' IABC, ki je v ponovitvi zajela 30 slovenskih organizacij. Teoretično smo predpostavljali, da so načela odličnosti enaka po vsem svetu, da pa jih je treba različno uporabljati v različnih kulturah, političnih in ekonomskih sistemih, stopnjah razvitosti, medijskih sistemih in pri različnih stopnjah družbenega aktivizma. Rezultati te kvantitativne raziskave kažejo, da se načela odličnosti v Sloveniji in anglosaksonskih deželah združujejo v skupen indeks. Vendar pa so se med štirim državami pokazale razlike, ki vplivajo na specifično uporabo načel v Sloveniji. Slovenske organizacije imajo nekoliko nižji rezultat odličnosti. Oddelki za odnose z javnostmi v Sloveniji imajo manj podpore pri vodstvu in so manj vključeni v strateški management kot v angleško govorečih državah. Pri slovenskih oddelkih za odnose z javnostmi se je pokazalo manj znanja za izvajanje štirih modelov odnosov z javnostmi in dveh vlog. Vendar pa slovenski glavni direktorji nekoliko bolj podpirajo simetrične odnose z javnostmi kot glavni direktorji v angleško govorečih državah. Pri slovenskih organizacijah smo ugotovili enake nivoje aktivizma kot v anglosaksonskih. Vendar pa je v slovenskih organizacijah manj notranjih pogojev za odličnost – organizacijska kultura je bolj avtoritarna, notranje komuniciranje bolj asimetrično, zadovoljstvo zaposlenih z delom in organizacijo pa je nižje.

Ključne besede: globalni odnosi z javnostmi, odnosi z javnostmi v Sloveniji, odličnost v odnosih z javnostmi, organizacijska uspešnost.

* Ta članek je nastal iz poročila, ki so ga avtorji leta 1997 predložili raziskovanemu skladu Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC) in zanj prejeli nagrado. V angleščini je bil ta članek objavljen v *the Journal of Communication Management* 2(4): 335-356. Urednika se zahvaljujeta londonski založbi Henry Stewart Publications za dovoljenje za prevod v slovenščino in objavo v TJP. Članek je v slovenščino prevedla Evelina Bandelj.

¹ dr. Larissa A. Grunig, dr. James E. Grunig, College of Journalism, University of Maryland, USA

² mag. Dejan Verčič, partner, Pristop, Družba za komunikacijski management, Ljubljana

Uvod

Raziskovanje odnosov z javnostmi, ki bi bilo resnično primerjalno in resnično mednarodno, je še v povojih. Njegove začetke lahko pripišemo teorijam in raziskavam Verčiča, Larisse in Jamesa Gruniga ter Wakefielda, (1-2). Ti so se namreč skupaj lotili razvijati globalno teorijo, ki bi bila hkrati deskriptivna in normativna. Ti štirje raziskovalci so naredili tudi prve korake v smeri globalne teorije odnosov z javnostmi. Predpostavili so, da so značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, ugotovljene v raziskovalnem projektu "Odličnost v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu", ki ga je naročil raziskovalni sklad Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC), splošno veljavne in normativne. (3-4)

Omenjeni raziskovalci so naprej predpostavili, da je pri izvajanju splošnih načel v različnih okoljih treba upoštevati pet spremenljivk: 1) politično-ekonomski sistem, 2) kulturo, vključno z jezikom, 3) obseg družbenega aktivizma, 4) nivo razvitosti in 5) medijski sistem. V novejši razpravi je Kaurova ekonomski sistem ločila od političnega (5), še posebej zaradi velikega pomena privatizacijskih procesov, ki imajo pomembne etične in družbene posledice za odnose z javnostmi. Bistvo takšne globalne teorije je, da mora pri strateškem managementu odnosov z javnostmi komunikator, kot del strateškega managerskega tima, upoštevati pomen šestih specifičnih spremenljivk.

Prva raziskava, ki je preverjala splošno teorijo in njene specifične predpostavke, je bila kvalitativna študija primera Pristopa, slovenske agencije za odnose z javnostmi (6). To podjetje je načela odličnosti sprejelo kot osnovo svojega delovanja v tej mladi demokratični in novo privatizirani državi. Študija primera Pristopa je oskrbela preverbo normativnih načel – tako rekoč laboratorijsko okolje, v katerem je raziskala globalno teorijo in njena splošno veljavna načela. Prav tako je analizirala, kako sta prehod slovenskega političnega sistema iz komunizma v demokracijo in prehod ekonomskega sistema iz javnega v zasebno lastništvo vplivala na odnose z javnostmi v Sloveniji. Raziskava tudi ugotavlja, kako na splošna načela vplivajo Hofstedejeve kulturne značilnosti. (7)

Morda je najpomembnejše, da so Verčič, L. Grunig in J. Grunig oskrbeli dovolj primerov specifične uporabe splošno veljavnih načel, ki jih uporablja Pristop, da je možno ugotoviti, da so ta načela v Sloveniji veljavna. V tem prispevku omenjene dokaze razširjamo tako, da navajamo izvirne kvantitativne podatke iz ponovitve celotne raziskave odličnosti v Sloveniji.

Zasnova

Culbertson, urednik enega prvih zbornikov o *mednarodnih odnosih z javnostmi*, je področje opredelil kot osredotočanje na "izvajanje odnosov z javnostmi v mednarodnem ali večkulturnem okolju" (8). Raziskovanje odnosov z javnostmi preko nacionalnih meja lahko preseže omejitve, na katere sta opozorila Sriramesh in White. (9) Ugotovila sta, da odnosi z javnostmi veljajo predvsem za ameriško

prakso, na katero (komajda kaj) vplivajo dogajanja v anglosaksonskih državah, kot sta Velika Britanija in Kanada. Zato se, ko ne-anglosaksonski raziskovalci pišejo o odnosih z javnostmi v drugih (svojih) državah, njihove raziskave prepogosto pomotoma označujejo kot "mednarodne".

Culbertson je *primerjalne odnose z javnostmi* opredelil kot proučevanje, ki "zajema iskanje podobnosti in razlik v praksah različnih držav ter drugih okolij." (10) V tej raziskavi tudi proučujemo vzporednice in ločnice v načinu, kako si odnose z javnostmi zamišljajo, izvajajo, vrednotijo in raziskujejo v prvenstveno anglosaksonskih kulturah (Združene države Amerike, Velika Britanija in Kanada) in srednjeevropski kulturi (Slovenija). S tem primerjalnim in mednarodnim pristopom smo raziskavo odličnosti IABC (11), kot jo imenujemo, razširili preko meja treh angleško govorečih držav, v katerih smo jo začeli. Desetletni projekt je raziskoval, kako, zakaj in v kolikšni meri odnosi z javnostmi prispevajo k večji uspešnosti podjetja in katere značilnosti morajo imeti oddelki odnosov z javnostmi, da prispevajo k organizacijski uspešnosti.

Na osnovi obsežnega pregleda literature je raziskovalna skupna IABC oblikovala tri vprašalnike za ugotavljanje in merjenje značilnosti odličnih odnosov z javnostmi. Vprašalnike so uporabili v raziskavi okoli 300 organizacij (podjetij, vladnih agencij, neprofitnih organizacij in združenj) v Združenih državah Amerike, Kanadi in Veliki Britaniji. V vsaki organizaciji so vprašalnike izpolnili eden ali več vodij enot za odnose z javnostmi, glavni direktor ali nekdo blizu glavnemu direktorju ter še povprečno 14 zaposlenih.

V drugi fazi projekta odličnosti je skupina še dodatno proučila 24 primerov. (12) V tej, kvalitativni fazi, je raziskovalna skupina z opazovanjem, v dolgih pogovorih z vodji odnosov z javnostmi in drugimi člani izvršnega managementa ter z analizo njihovih publikacij, bolj podrobno proučila nekatere izmed najbolj uspešnih organizacij (kot jih je odkrila raziskava). Rezultat tega dvofaznega projekta je teorija odličnosti, ki obsega več značilnosti odličnih oddelkov za odnose z javnostmi in tri glavne učinke njihovih komunikacijskih programov. (13-14)

Značilnosti odličnih odnosov z javnostmi

Strateški management

Skupina odličnosti IABC je razvila normativno teorijo s stališča, da mora organizacija komunicirati strateško. Organizacija, ki svoje odnose z javnostmi upravlja in vodi strateško, razvija programe komuniciranja z zunanjimi in notranjimi javnostmi, ki za organizacijo pomenijo največje grožnje in priložnosti. Graditev dobrih odnosov s temi strateškimi javnostmi ali "déležniki" maksimira avtonomnost organizacije pri doseganju njenih ciljev.

Funkcija odnosov z javnostmi je ločena od drugih funkcij upravljanja in vodenja
Skupina je tudi ugotavljala, da so odnosi z javnostmi funkcija, ločena od drugih funkcij upravljanja in vodenja, kot so trženje, kadrovska služba in finance. Vse te funkcije so za organizacijo bistvenega pomena. Vendar pa, ko ena izmed teh funkcij podredi drugo, organizacija zgubi moč te druge funkcije. Če odnosi z

javnostmi, denimo, padejo pod okvir trženja, organizacija ni več zmožna graditi odnosov z vsemi strateškimi javnostmi, pač pa le s potrošniško.

Neposredno poročanje vršnemu vodstvu

Da bi bila komunikacijska funkcija sestavni del strateškega managementa celotne organizacije, morajo biti odnosi z javnostmi pozicionirani v organizacijski strukturi tako, da je oseba, odgovorna za odnose z javnostmi, del prevladujoče vodstvene skupine – ali pa mora imeti vsaj lahek dostop do nje.

Samostojen ali integriran oddelek

Uspešne organizacije združujejo vse funkcije odnosov z javnostmi v en sam oddelek, namesto da bi jih podrejale v drugih oddelkih, ali pa imajo mehanizem za koordiniranje oddelkov. Samo pri integriranem sistemu odnosov z javnostmi je možno spreminjati njihove programe tako, da dosegajo spremenljive strateške javnosti – torej jih strateško upravljati.

Dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi

Oddelki odnosov z javnostmi, ki imajo strateški pristop, svoje komunikacijske programe gradijo na dvosmernih modelih, ki bistveno presegajo enosmerno delovanje tiskovnega predstavništva oz. javnega informiranja. Dvosmerni asimetrični model, denimo, na osnovi raziskav oblikuje sporočila, ki lahko strateške javnosti prepričajo, da se vedejo, kot želi organizacija. *Dvosmerni simetrični model* pa z raziskavami išče skupno interesno območje organizacije in njenih deležnikov. S komunikacijo upravlja in vodi konflikt ter izboljšuje razumevanje s strateškimi javnostmi. Odlični oddelki odnosov z javnostmi gradijo svoje komunikacijske programe bolj na dvosmernih simetričnih kot na drugih treh modelih, čeprav pogosto kombinirajo elemente dvosmernega asimetričnega modela s tem modelom v t.i. *modelu mešanih motivov*: zavzemanje za organizacijo in za javnosti, na katere vpliva.

Vodje odnosov z javnostmi v managerski vlogi

Večina zaposlenih v odnosih z javnostmi izvaja eno od dveh vlog – managerja, ki strateško načrtuje programe, in tehničnega strokovnjaka, ki piše, ureja in izvaja publikacije. Dve manjši vlogi sta samostojni svetovalec (svetovalna vloga, podobna vodstveni, vendar z manj pooblastil in pristojnostmi) ter oseba za odnose z mediji (podobno kot tehnični strokovnjak, vendar specializirana za odnose z zunanjimi mediji). Odlični oddelki odnosov z javnostmi *imajo vsaj enega komunikacijskega managerja*, ki snuje in vodi programe odnosov z javnostmi, ter komunikacijske tehnike, ki izvajajo tehnične storitve.

Potencial za odlične odnose z javnostmi

Vsi oddelki za odnose z javnostmi nimajo potenciala strateškega in simetričnega upravljanja in vodenja programov. Odlični oddelki za odnose z javnostmi zaposlujejo *strokovnjake* ali izkušene praktike, ki obvladajo znanja s področja odnosov z javnostmi (na osnovi izkušenj, samostojnega študija, dopolnilnega izobraževanja ali univerzitetne izobrazbe) in ki so aktivni v poklicnih združenjih.

Svetovni nazor ali shema odnosov z javnostmi

Za opisovanje načina, kako ljudje osmišljajo svet, antropologi uporabljajo izraz "svetovni nazor", psihologi pa "shema". Ko organizacijski vodje odnose z javnostmi obravnavajo le kot tiskovno predstavništvo ali oddelek za informiranje javnosti, je to običajno tudi model, po katerem se izvajajo odnosi z javnostmi. Vendar pa rezultati raziskave odličnosti kažejo, da so po nazoru *vršnega managementa* potrebni odnosi z javnostmi, ki so *modelsko dvosmerno simetrični in po vlogi bolj managerska kot tehnična funkcija*.

Enake možnosti za moške in ženske

Vedno večji delež žensk v odnosih z javnostmi pomeni, da je potencial oddelkov za odnose z javnostmi v organizacijah, ki zapostavljajo ženske tako, da jih ne pripuščajo k managerski vlogi, omejen. Raziskava IABC je pokazala, da odlični oddelki za odnose z javnostmi *omogočajo uveljavitev žensk*, da postanejo managerke in uporabljajo svoje znanje o dvosmernih simetričnih odnosih z javnostmi.

Pogoji za odlične odnose z javnostmi

Uspešne organizacije razvijajo organske, decentralizirane strukture, ki dajejo zaposlenim avtonomijo in jim omogočajo, da sodelujejo pri odločanju. Imajo tudi participativne, "simetrične" sisteme interne komunikacije. Najpomembnejše pa je, da imajo te organizacije močno kulturo, ki je bolj *participativna* kot avtoritarna. Moč je porazdeljena. Običajno te organizacije postanejo takšne zato, ker so se morale ukvarjati z *nemirnimi, zapletenimi okolji*. Takšna okolja oblikujejo aktivistične javnosti, ki pritiskajo na organizacijo - in jo dejansko potiskajo v odličnost.

Učinki odličnih odnosov z javnostmi

Raziskava odličnosti ugotavlja, kako odlični odnosi z javnostmi prispevajo k večji uspešnosti organizacije. To se večinoma dogaja zato, ker so posamezni komunikacijski programi, kot so odnosi z mediji, odnosi z lokalno skupnostjo, javne zadeve ali odnosi z zaposlenimi, strateško upravljeni in vodeni ter dosegajo *cilje*, kot so povečanje vedenja ali razumevanja, sprememba v odnosu ali vedenju ali pa spremembe v kazalcih odnosov. Tako učinkoviti komunikacijski programi sčasoma pomagajo graditi stabilne, kakovostne odnose s strateškimi javnostmi, kot so donatorji, uporabniki, delničarji in zakonodajalci. Zato niso uspešni samo posamezni programi, ampak *njihova uspešnost dviguje uspešnost organizacij pri upravljanju in vodenju konfliktov* in zmanjševanju stroškov, ki lahko nastanejo zaradi novih zakonov, pritiskov ali sodnih poravnjav. Končno se odlični odnosi z javnostmi *splačajo* tudi navznoter, ker simetrično komuniciranje z zaposlenimi *povečuje zadovoljstvo pri delu*.

Povzetek rezultatov raziskave odličnosti

Rezultati raziskave močno potrjujejo teorijo odličnosti, ki jo je razvila raziskovalna skupina. (15-18) Predvsem je skupina ugotovila, da glavni direktorji na sploš-

no zelo cenijo odnose z javnostmi - čeprav se komunikatorji običajno ne zavedajo, kako zelo glavni direktorji cenijo odnose z javnostmi. Glavni direktorji, ki verjamejo, da so odnosi z javnostmi zelo pomembni, tudi verjamejo, da bi jih bilo treba v glavnem izvajati tako, kot to postavlja teorija odličnosti. Raziskovalna skupina je sestavila seznam dvajsetih spremenljivk - *dejavnikov odličnosti* - ki kažejo, da je za odlične oddelke za odnose z javnostmi značilno, da sodelujejo v strateškem managementu, da simetrično komuniciranje pretehtano kombinirajo z dvosmernima asimetričnim komuniciranjem, vodijo pa jih komunikacijski managerji in ne tehniki.

Raziskava je pokazala, da imajo glavni direktor in drugi v "vladajoči koaliciji", managerji, ki vodijo organizacijo, bistveno vlogo pri omogočanju pogojev, potrebnih za odlične odnose z javnostmi. Vendar pa so odlični oddelki za odnose z javnostmi pogosto v organizacijah, kjer jih glavni direktorji niti ne podpirajo niti ni videti, da razumejo odnose z javnostmi. Nadalje so mnogi glavni direktorji, ki odnose z javnostmi cenijo, videti zaposleni z odnosi z mediji bolj kot vodje odličnih oddelkov za odnose z javnostmi. Mnogi očitno tudi menijo, da bi njihov komunikacijski manager moral biti prej samostojen svetovalec za komunikacije kot strateški manager na visokem nivoju.

Poleg tega glavni direktorji, ki cenijo odlične odnose z javnostmi, pogosto nimajo odličnih oddelkov v organizacijah, ki jih vodijo - v veliki meri zaradi pomanjkanja strateških managerjev za odnose z javnostmi z ustreznim znanjem in prevelike ponudbe tehnikov za odnose z javnostmi. Rezultati potrjujejo, da imajo odlične organizacije participativno kulturo in podpirajo kariere žensk - in s tem maksimirajo vse kadre. Raziskovalna skupina je našla le malo organizacij, ki odnose z javnostmi podrejajo trženju ali drugim funkcijam upravljanja in vodenja. Večina organizacij ima samostojni oddelek za odnose z javnostmi ali več oddelkov za posamezne funkcije, kot na primer za tržno komuniciranje, komuniciranje z zaposlenimi itd. Verjetnost za odličnost odnosov z javnostmi je v vseh teh ureditvah enaka.

Slovenski okvir kulture in privatizacije

Naš pristop k uporabi teorije odličnosti za raziskovanje globalnih načel odnosov z javnostmi je kulturno opredeljen. Tako kot Tayeb (19) verjamemo, da kultura vpliva na način, kako delujejo organizacije in njihovi podsistemi, kot so oddelki za odnose z javnostmi. Za ugotavljanje podobnosti in razlik v družbeni kulturi med Slovenijo in tremi državami, ki jih zajema raziskava odličnosti (20) - Združene države, Kanada in Velika Britanija - smo se osredotočili na Hofstedeove kulturne dejavnike. White in njegovi sodelavci so v treh zahodnih državah ugotovili malo značilnih razlik med praksi odnosov z javnostmi. (21-23)

Hofstede je v svoji raziskavi 39. držav odkril štiri kulturne razsežnosti. (24) Slovenija v njegovo kulturno analizo ni bila vključena, saj je šele leta 1991 razglasila svojo neodvisnost od nekdanje Jugoslavije. Tako smo, čeprav smo imeli kulturne podatke za tri zahodne demokracije, morali v vsako razsežnost umestiti tudi

Slovenijo. To smo naredili z dolgimi strukturiranimi (25) pogovori s tremi slovenskimi strokovnjaki (eden njih je pisec tega članka).

Prva Hofstedeova razsežnost se razteza od *individualizma do kolektivismu*. (26) Ta dejavnik dosledno razlikuje vzhodne (homogene in kolektivistične) kulture od zahodnih (heterogenih in individualističnih). (27) Združene države, Velika Britanija in Kanada predstavljajo tri od štirih najbolj individualističnih kultur, kar jih je našel Hofstede. Ugotovili smo, da je tudi Slovenija (28) visoko uvrščena na tej lestvici.

Druga kulturna razsežnost, *izogibanje negotovosti*, zadeva sposobnost družbe, da prenaša nejasnosti. Hofstede je ameriško družbo ocenil kot relativno nizko (46) na lestvici izogibanja negotovosti. (29) Slovenija je na tej lestvici, podobno, malo pod polovico. Vključeni v raziskavo so razložili, da njihova družba ne prevzema tveganj, vendar pa je bila v obdobju neposredno po razglasitvi neodvisnosti leta 1991 toleranca nejasnosti velika.

Tretja Hofstedeova kulturna razsežnost, (30) *moškost/ženskost*, zadeva na družbeno vrednotenje vlog, ki so spolno opredeljene. Hofstede je izmeril, koliko ljudi je obeh spolov v neki kulturi podpirajo moške (izrazito tekmovalne in oblastne) ter ženske (čustvene in sočutne) poteze. Kljub temu, da se, kot sta poudarila Sriramesh in White, (31) povezovanje spola s stereotipnimi značilnostmi v zahodnih državah spreminja, se Združene države in Velika Britanija nagibajo na moško stran. Ta spolna dimenzija je v Sloveniji izmed štirih dejavnikov sprožila najmanj razprav in največ soglasja. Vključeni v našo raziskavo so se strinjali, da se slovenska kultura nagiba na žensko stran - čeprav postaja bolj moška zaradi razvoja tekmovalnosti v razvijajočem se tržnem gospodarstvu.

Zadnja Hofstedeova kulturna razsežnost, (32) *razlika v moči*, odraža neenakomerno porazdeljenost bogastva, moči in prestiža med ljudmi različnih družbenih slojev in razredov. Združene države Amerike so rahlo pod srednjo vrednostjo te dimenzije, nasprotno pa je bila Slovenija po razglasitvi samostojnosti na tej lestvici sorazmerno visoko. Vendar pa se vključeni v kulturno analizo niso strinjali glede tega, ali je država sedaj, ko zaključuje prehod iz komunizma v demokracijo, bolj ali manj razredno usmerjena. Čeprav se Slovenija jasno razvija proti manjšemu razrednemu razslojevanju, lahko njeno novo zaupanje bolj lastništvu poslov kot upravljanju in vodenju državnih podjetij prispeva k razredni osveščenosti družbe.

S tem kratkim pregledom najpomembnejših slovenskih kulturnih značilnosti se vračamo k drugim dejavnikom, ki jih moramo po navedbah teorije odnosov z javnostmi upoštevati pri prilagajanju splošno veljavnih načel. Slovenski podatki so pri tem del primerjalne raziskave, ki ugotovitve o treh državah z dolgo tradicijo kapitalizma primerja z ugotovitvami o državi, ki se je pred kratkim osamosvojila izpod komunističnega režima.

Verčič, L. Grunig in J. Grunig (33) smo politični in ekonomski sistem najprej obravnavali skupaj. Tukaj politični okvir ločujemo od ekonomskega - v veliki meri zato, ker smo spoznali možne vplive privatizacijskih procesov na razvoj odnosov z javnostmi.

V Sloveniji so pred kratkim privatizirali podjetja, kar se ujema z globalnim trendom privatiziranja. Seveda pogoji, specifični za državo, vplivajo na spremenjen od-

nos med državo, družbo in tržiščem. Obstaja tudi cela vrsta privatizacijskih strategij. Izmed 57 pristopov, navedenih v reviji *The Economist*, so se pokazali za tipične popolne in delne odprodaje, leasing, franšizing in oddajanje v najem managementu.(34). Vsak izbrani pristop nedvomno odseva razlike med kulturnimi, ideološkimi, gospodarskimi in vladnimi pogledi.

V svojem bistvu privatizacija pomeni prenos lastništva oz. nadzora nad premoženjem iz javnega v zasebni sektor.(35) Kaurova trdi, da ima ta gospodarski pojav v državah, kjer se izvaja privatizacija, pomembne vplive na upravljanje in vodenje odnosov z javnostmi.(36) Dejavniki, kot so ustanavljanje in rast večjih profitnih podjetij in bolj konkurenčno okolje, po njenem vodijo k novim potrebam in težavam organizacij v nemirnem okolju. Podjetja, ki so bila prej v državni lasti, morajo strateško komunicirati s svojimi starimi in novimi deležniki, da spodbudijo podporo ciljem in nalogam organizacije. Po mnenju Kaurove takšna strateška usmeritev zahteva večjo profesionalnost in odličnost managerjev odnosov z javnostmi. Pričakuje pa tudi povraten učinek. Prestop v privatizacijo zahteva bolj pretanjene odnose z javnostmi; strateški odnosi z javnostmi lahko prispevajo k naporom na novo privatiziranih družb, da preživijo in uspevajo. Povedano enostavneje: odnosi z javnostmi so lahko privatizaciji v pomoč.

Strinjamo se etičnimi in družbenimi vidiki privatizacije, ki jih je opisala Kaurova.(37) (Zanimivo je, da se je pomen osebne integritete in etike za globalno teorijo pokazal bolj iz pogovorov s slovenskimi strokovnjaki kot iz raziskave in analize dveh ducatov primerov, o katerih smo pisali v prvi knjigi o ugotovitvah raziskave odličnosti). (38) Naše razumevanje izhaja iz ekonomske teorije zunanjih učinkov. *Zunanji učinki* – ki jih pogosto imenujemo učinki tretjih oseb ali učinki "prelitja" – so lahko pozitivni ali negativni. Primeri prvega so majhni stroški in razpoložljivost blaga in storitev. Primera drugega pa sta onesnaževanje in prenaseljenost. Teoretiki, ki so raziskali odnos med zunanjimi učinki in privatizacijo, so Coase, Mishan, Wellisz in – pred kratkim – Frank.(39-42)

Po ugotovitvah Kaurove (43) so ekonomisti precenjevali prednosti, ki izhajajo iz državne lastnine. Frankov (44) glavni prispevek k reševanju problema zunanjih učinkov je, da je predlagal, da zunanje učinke najučinkovitejše rešujejo tisti, ki znajo to storiti najceneje. To pa je pogosto prej nastajajoči zasebni sektor kot država. Po Kaurovi morajo privatizirana podjetja skrbeti za vsakršne zunanje učinke, ki jih v tržni tekmi znajo povzročiti svojim deležnikom (45) Takšnih, pred kratkim privatiziranih podjetij, je v Sloveniji veliko. To dela primerjavo med rezultati raziskave odličnosti v Sloveniji in ustaljenimi tržnimi gospodarstvi Velike Britanije, Kanade in Združenih držav še posebej zanimivo. Podatki teh treh držav, ki imajo mnogo podobnih kulturnih in gospodarskih lastnosti, so med značilnostmi odličnosti pokazali malo značilnih razlik.(46) Primerjava Slovenije na eni strani ter Severne Amerike in Velike Britanije na drugi pa je pokazala razlike, ki jih lahko vsaj delno razložimo s še potekajočo privatizacijo v novi državi.

Raziskovalna vprašanja

Če so značilnosti odličnega komuniciranja, ki jih je odkrila raziskovalna skupina IABC, splošno veljavne v vseh kulturah, gospodarskih in političnih sistemih, bi morale v Sloveniji tvoriti enak indeks kot v treh anglosaksonskih državah, ki jih je proučevala raziskovalna skupina. In če moramo splošno veljavna načela v teh različnih kontekstih različno uporabljati, lahko pričakujemo razlike v stopnjah, do katerih se, v primerjavi z anglosaksonskimi državami, te značilnosti izvajajo v Sloveniji. Zato smo za to raziskavo zastavili štiri vprašanja:

Vprašanje 1. Ali odnose z javnostmi v Sloveniji vrednotijo enako kot v Združenih državah, Veliki Britaniji in Kanadi?

Vprašanje 2. Ali se značilnosti odličnega komuniciranja v Sloveniji povezujejo v en sam dejavnik odličnosti, kot to velja za anglosaksonske države?

Vprašanje 3. Ali so značilnosti odličnega komuniciranja in z njimi povezane spremenljivke v Sloveniji enako izrazite kot v anglosaksonskih državah?

Vprašanje 4. Ali se organizacijsko okolje (kultura, struktura, sistem notranje komunikacije, zadovoljstvo zaposlenih in obseg aktivizma) v Sloveniji bistveno razlikuje od tistega v anglosaksonskih državah?

Metodologija

V tem članku predstavljamo rezultate raziskave 30 slovenskih podjetij, ki jo je izvedel PR inštitut, raziskovalno telo Pristopa. Leta 1991 so v Pristopu v slovenščino prevedli vprašalnike, ki jih je uporabljala raziskava odličnosti IABC. V tem postopku so morali sprejeti ključen izraz, ki ga v Sloveniji v njenih socialističnih letih, ko je bila še del Jugoslavije, niso uporabljali. (47) Do ustanovitve Slovenskega PR društva leta 1990 namreč beseda *javnost* ni imela množine. Uradno so ljudske množice tvorile eno samo, k socialistično javnost delovnih ljudi, imenovano "diktatura proletariata". Slovenski sodelavci so tudi uvedli nov izraz za "public relations". Ker je bil koncept *odnosov z javnostmi* za socialistično državo nesprejemljiv, je prejšnji slovenski izraz pomenil bolj vzpostavljanje *stika z javnostjo*. (48)

V letu 1992 so Pristopovi raziskovalci za namene te primerjalne raziskave poslali vprašalnike vsem slovenskim podjetjem z organiziranimi odnosi z javnostmi, v katerih so takrat razvijali oddelke za odnose z javnostmi. Kvantitativni podatki, predstavljeni v tem prispevku, pomenijo drugo preverjanje veljavnosti načel odličnosti v Sloveniji ter Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji - treh državah, v katerih je bila uporabljena originalna, angleška verzija vprašalnikov. Kvantitativni podatki dopolnjujejo kvalitativne podatke o Sloveniji, predstavljene v prispevku Verčiča, L. Grunig in J. Gruniga. (49)

Podatke 30 slovenskih organizacij smo analizirali zato, da bi ugotovili, če značilnosti odličnih odnosov z javnostmi v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji veljajo tudi za Slovenijo. Raziskovalna skupina IABC ni ugotovila večjih razlik med tremi anglosaksonskimi državami, obravnavanih v prejšnji raziskavi. (50) Vendar pa ima, kot smo že zapisali, Slovenija drugačno kulturo, njeno preteklost pa za-

znamujeta tudi drugačen politični in ekonomski sistem. Tako bi pritrdilen odgovor za Slovenijo toliko bolj podprl splošno veljavnost načel odličnosti, kot ga potrdi odsotnost razlik med Združenimi državami, Kanado in Veliko Britanijo.

V raziskavi odličnosti so raziskovalci izračunali koeficiente zanesljivosti za vse pomembnejše kazalce in izvedli faktorsko analizo, da bi ugotovili, če se vse značilnosti, za katere je bilo ugotovljeno, da kažejo na odličnost, povezujejo v en sam seznam indeks odličnosti. Skoraj vse te spremenljivke so izkazale visoko stopnjo zanesljivosti, faktorska analiza in analiza zanesljivosti pa sta potrdili, da v ozadju učinkuje *ena sama skupna spremenljivka odličnosti*.

Za slovenske podatke smo lahko izvedli podobno analizo zanesljivosti za dvajset spremenljivk odličnosti. Čeprav pri sedemnajstih organizacijah nismo imeli podatkov za eno ali več spremenljivk odličnosti, smo z regresijsko analizo ocenili spremenljivke odličnosti za 24 od 30 organizacij, pri čemer smo za vsak posamezni primer manjkajočo spremenljivko regresirali na osnovi nemanjkajočih spremenljivk odličnosti.⁵¹ Od ostalih organizacij je pri šestih manjkalo več kot pet od dvajsetih spremenljivk odličnosti, zato smo ocenili, da jih manjka preveč, da bi lahko ocenili manjkajoče vrednosti za preostale spremenljivke.

Raziskovalna skupina IABC je podoben postopek uporabila za oceno manjkajočih vrednosti v obsežnejši raziskavi. Za spremenljivke, ki izhajajo iz faktorske analize, smo slovenske podatke združili v podatkovno bazo celotnega projekta; faktorske vrednosti pa smo izračunali iz faktorjev, ki smo jih dobili iz celotne baze.

Rezultati

Vprašanje 1. Vrednost odnosov z javnostmi

Pomembnejša predpostavka teorije odličnosti je, da je komuniciranje za organizacijo pomembno zato, ker ji pomaga graditi dolgoročne odnose s strateškimi javnostmi. Zato je mera vrednosti odnosov z javnostmi morda najpomembnejša spremenljivka, ki jo moramo vključiti v faktor odličnosti. Vrednost komuniciranja smo izmerili z metodo, po kateri smo glavnega direktorja prosili, da oceni vrednost odnosov z javnostmi v primerjavi s funkcijami managementa ter njihovo donosnost. Tudi komunikacijskega vodjo smo prosili, da poda podobne ocene in predvidi, kakšne vrednosti bi za enake spremenljivke dalo vodstvo. Končno smo glavnega direktorja in komunikacijskega vodjo prosili, da ocenita, koliko vodstvo podpira komunikacijsko funkcijo v organizaciji.

V angleško govorečih državah so glavni direktorji in komunikacijski vodje ocenili, da je donosnost odnosov z javnostmi skoraj enaka 186 oz. 197 odstotkom.³ Vodje odnosov z javnostmi so podcenjevali ocene glavnih direktorjev in so zanje dali oceno 131 odstotkov. V slovenskih podjetjih so glavni direktorji in vodje odnosov z javnostmi donosnost ocenili podobno, vendar pa so jo glavni direktorji ovrednotili višje (199 odstotkov) kot vodje odnosov z javnostmi (159 odstotkov).

³ Glej pojasnilo k tabeli 2.

Tako kot v angleško govorečih državah so vodje odnosov z javnostmi oceno donosnosti s strani glavnega direktorja podcenili (107 odstotkov).

V angleško govorečih državah so bili rezultati podobni pri vprašanjih, zastavljenih glavnim direktorjem in vodjem odnosov z javnostmi, ko so primerjali vrednost oddelka odnosov z javnostmi z vrednostjo tipičnega oddelka organizacije. Vključenim v raziskavo smo povedali, da naj dajo tipičnemu, povprečnemu oddelku oceno 100. Glavni direktorji so vrednost oddelka odnosov z javnostmi ocenili s srednjo vrednostjo 159. Vodje odnosov z javnostmi so vrednost odnosov z javnostmi ocenili celo višje od glavnih direktorjev (srednja vrednost: 189). Kar zadeva donosnost, pa so vodje odnosov z javnostmi podcenili oceno glavnih direktorjev (183), vendar ne za veliko. V slovenskih podjetjih so glavni direktorji in vodje odnosov z javnostmi vrednost ocenili na 124. Vodje odnosov z javnostmi pa so zopet podcenili oceno glavnih direktorjev (87).

Ti podatki kažejo, da glavni direktorji in vodje odnosov z javnostmi v vseh štirih državah menijo, da so odnosi z javnostmi za organizacijo pomembni. Vendar pa so slovenski vodje odnosov z javnostmi vrednost ocenili nižje od angleško govorečih ter bolj kot njihovi kolegi v angleško govorečih državah podcenili vrednost, ki jim jo pripisujejo glavni direktorji. To kaže, da zaposleni v novi stroki odnosov z javnostmi v Sloveniji ne vedo, koliko njihovi nadrejeni cenijo funkcijo odnosov z javnostmi.

Vprašanje 2. Izoliranje faktorja odličnosti

V prvotni raziskavi odličnosti so raziskovalci izvedli obsežno faktorsko analizo večine spremenljivk, ki bi lahko bile vključene v indeks odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu. Izbrali so spremenljivke, ki so med seboj najbolj povezane in s tem določajo spremenljivko odličnosti. Da bi oblikovali končno lestvico odličnosti v odnosih z javnostmi, ki bi jo lahko uporabljali za primerjanje organizacij, so analizirali zanesljivost te lestvice. Podatki v tabeli 1 kažejo rezultate prvotne raziskave odličnosti in raziskave v Sloveniji. Iz tabele 1 je razvidno, da je lestvica odličnosti pri prvotni raziskavi zelo zanesljiva: Cronbachova alfa je 0,85 in se ne bi zvečala, če bi kakšno spremenljivko izpustili.

Analiza zanesljivosti je v Sloveniji dala podoben rezultat. Cronbachova alfa je 0,88, medtem ko je v angleško govorečih državah 0,85. Alfa se tudi ni zvečala za več kot 0,1, če smo kakšno spremenljivko izločili. Večina korelacij med posameznimi spremenljivkami je bila v Sloveniji večja. V Sloveniji sta bili spremenljivki, ki sta najbolj vplivali na dvig v skupnih korelacijah, *naklonjenost glavnih direktorjev dvosmernim modelom* (ne pa ocene vodij odnosov z javnostmi, kateremu modelu je glavni direktor bolj naklonjen) in dejansko postavljanje vodje odnosov z javnostmi v vlogo managerja in samostojnega svetovalca. Ti rezultati kažejo, da naklonjenost glavnega direktorja dvosmernemu modelu in managerska vloga ločujeta odlične oddelke z javnostmi od manj odličnih, in to v Sloveniji celo bolj kot v treh angleško govorečih državah. Nasprotno pa imata oceni vrednost odnosov z javnostmi, kakor so jo dali glavni direktorji in kakor so jo zanje predvideli vodje

odnosov z javnostmi, manjšo skupno korelacijo, kar kaže na to, da so odlični odnosi z javnostmi v Sloveniji nižje vrednoteni.

Omenjeni rezultati za Slovenijo tako kažejo na pozitiven odgovor na vprašanje 2: Značilnosti odlične komuniciranja tvorijo enak indeks v Sloveniji kot v anglosaksonskih državah. Ta ugotovitev potrjuje predpostavko, da so načela odličnosti v odnosih z javnostmi splošno veljavna.

Vprašanje 3. Primerjava spremenljivk odličnosti

Ko smo določili spremenljivke lestvic odličnosti in izračunali rezultat za vsako organizacijo, smo povprečne rezultate slovenskih organizacij primerjali z rezultati, dobljenimi v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji. Tabela 2 kaže, da med tremi angleško govorečimi državami ni praktično nobene razlike v nivoju odličnosti. V Veliki Britaniji je rezultat odličnosti nekoliko večji kot v Združenih državah in Kanadi, vendar pa razlika ni statistično značilna. Rezultat odličnosti je bil v Sloveniji nižji kot v drugih treh državah, vendar tudi tu razlika ni statistično značilna.

Podatki v tabeli 2 pri večini spremenljivk odličnosti kažejo manjše vrednosti za Slovenijo kot za anglosaksonske države in večje vrednosti pri spremenljivkah neodličnosti. Vendar pa je le nekaj teh razlik statično značilnih, medtem ko ima nekaj spremenljivk v Sloveniji večje vrednosti kot v drugih treh državah. Kljub temu pa je 16. od 24. slovenskih organizacij, za katere smo lahko izračunali celotno vrednost odličnosti, padlo pod srednjo vrednost za štiri države ($Z=0$). Nobena slovenska organizacija se ni uvrstila med najbolj odlične organizacije ($z>1,0$), šest pa jih je prišlo med najmanj odlične organizacije ($z<-1,0$).

V primerjavi anglosaksonskih držav so glavni direktorji v Kanadi pripisovali oddelkom za odnose z javnostmi nižjo vrednost kot glavni direktorji v Združenih državah in Veliki Britaniji. Podobno so komunikatorji v Veliki Britaniji menili, da bi vodstvo odnose z javnostmi ocenilo višje, kot so za svoja vodstva menili komunikatorji v drugih dveh državah. Vendar pa primerjava teh dveh držav kaže, da so komunikacijski vodje v Veliki Britaniji precenili vrednost, ki jo je vodstvo tej funkciji dejansko pripisovalo. Kanadski komunikacijski vodje so menili, da bi vodstvo odnose z javnostmi ocenilo nižje kot v drugih dveh državah, primerjava srednjih vrednosti pa kaže, da je ta ocena realna.

Kot smo razpravljali pod vprašanjem 1, tabela 2 kaže, da so slovenski glavni direktorji vrednost odnosov z javnostmi in podporo v vodstva ocenili nižje kot glavni direktorji v anglosaksonskih državah. Razlike med štirimi državami glede vrednosti, ki so jo direktorji pripisovali odnosom z javnostmi, so statistično značilne, čeprav Scheffov test različnosti med posameznimi srednjimi vrednostmi ni pokazal značilne razlike med Slovenijo in drugimi tremi državami. Tabela 2 kaže, da so slovenski komunikatorji podporo vodstva in njegovo vrednotenje funkcije odnosov z javnostmi ocenili nižje kot njihovi kolegi v Združenih državah in Veliki Britaniji, ne pa tudi v Kanadi. Razlike v tej ocenjeni vrednosti med Slovenijo in Združenimi državami ter veliko Britanijo so statistično značilne.

Za druge značilnosti komunikacijske odličnosti podatki na tabeli 2 kažejo, da med angleško govorečimi državami ni praktično nobene razlike. Vendar pa moramo biti pri sklepanju previdni. Vzorec je bil namenski in je bil v Kanadi in Veliki Britaniji majhen. Vendar pa so kulture treh držav, tudi če so za naključnega opazovalca različne, dejansko med najbolj podobnimi kulturami na svetu. (52) Zato velikih razlik ne moremo pričakovati.

Tabela 2 kaže, da v Sloveniji ni pričakovati, da bi bili odnosi z javnostmi vključeni v strateško načrtovanje, kot to velja za angleško govoreče države; vendar pa so vodje odnosov z javnostmi svoje sodelovanje pri tem ocenjevali še nižje kot glavni direktorji. Ocena vodij odnosov z javnostmi glede njihovega sodelovanja pri strateškem managementu je bila značilno nižja od drugih držav, medtem ko ocena glavnih direktorjev v zvezi s tem ni bila nižja kot v drugih državah. To kaže, da so komunikacijski vodje podcenjevali vrednost, ki jo glavni direktorji pripisujejo odnosom z javnostmi kot managerski funkciji.

Tabela 2 nadalje kaže, da so komunikacijski vodje v Veliki Britaniji menili, da je vodstvo bolj naklonjeno dvosmernemu simetričnemu in dvosmernemu asimetričnemu modelu, kot so o tem menili njihovi kolegi v Združenih državah in Kanadi. Vendar pa razlika pri dvosmernem simetričnem modelu ni statistično značilna. Poleg tega primerjava srednjih vrednosti komunikatorjev s srednjimi vrednostmi glavnih direktorjev v Veliki Britaniji kaže, da je do največjih razlik prišlo predvsem zato, ker so komunikatorji precenili naklonjenost vodstva tema dvema modeloma. Vendar pa je pomembno, da so bili glavni direktorji v Sloveniji tema dvema modeloma odličnosti enako naklonjeni kot njihovi kolegi v drugih državah in da so komunikacijski vodje v Sloveniji naklonjenost svojih glavnih direktorjev dvosmernemu simetričnemu modelu ocenili skoraj enako kot komunikacijski vodje v Veliki Britaniji.

Tabela 2 kaže, da je v anglosaksonskih državah pri obeh modelih neodličnosti malo razlik med ocenami glavnih direktorjev in predvidevanji komunikacijskih vodij glede njihovih glavnih direktorjev, čeprav so kanadski glavni direktorji dajali manj prednosti modeloma tiskovnega predstavništva in javnega informiranja kot njihovi kolegi v Združenih državah in Veliki Britaniji. Slovenski glavni direktorji pa so imeli ta dva modela bistveno raje kot njihovi anglosaksonski kolegi. Podatki kažejo, da se komunikacijski vodje tega zavedajo, čeprav primerjave z anglosaksonskimi komunikacijskimi vodji ne kažejo statistično značilne razlike.

Tabela 2 tudi kaže, da slovenski vodje odnosov z javnostmi manj poznajo vse štiri modele (ne le za oba odličnostna modela), kot jih poznajo vodje odnosov z javnostmi v anglosaksonskih državah. Oddelki za odnose z javnostmi v Veliki Britaniji tudi kažejo boljše poznavanje modelov tiskovnega predstavništva in javnega informiranja, kot ga kažejo oddelki v drugih državah.

Glede vlog v odnosih z javnostmi (manager, samostojni svetovalec, tehnik in medijski posrednik) tabela 2 kaže, da slovenski glavni direktorji dajejo večjo prednost vlogama tehnika in medijskega posrednika kot njihovi kolegi v angleško govorečih državah – čeprav razlike niso statistično značilne. Slovenski komunikacijski vodje navajajo, da pomembno manj prevzemajo managersko vlogo kot njihovi kolegi v anglosaksonskih državah. Manj tudi prevzemajo vlogo samostojnega sve-

tovalca, bolj pa vlogo tehnika in medijskega posrednika, vendar te razlike niso statistično značilne.

Kar zadeva znanje, ki je v oddelku za odnose z javnostmi na razpolago za izvajanje vloge managerja ali tehnika, so oddelki v Kanadi in Veliki Britaniji za obe vlogi navajali nepomembno višje nivoje, kot so jih navajali v Združenih državah in Sloveniji. Slovenski oddelki so za obe vlogi navedli nižji nivo znanja, vendar pa je bila razlika samo pri managerski vlogi statistično značilna.

V faktor odličnosti smo vključili dve spremenljivki, dobljeni iz vzorcev zaposlenih: 1) podpora ženskam v organizaciji in 2) bolj participativna kot avtoritarna organizacijska kultura. Spremenljivka o podpori ženskam je sestavljena iz rezultatov, dobljenih na osnovi enega samega faktorja, dobljenega z analizo dvaindvajsetih vprašanj o delovnih pogojih za ženske. Enaka vprašanja so bila vključena v vprašalnike za komunikacijske vodje, glavne direktorje in zaposlene; v tabelo 2 so vključeni le rezultati, dobljeni iz vzorca zaposlenih, ker so bili za Slovenijo najbolj popolni. Preglednica 2 kaže značilno nižje rezultate za dve evropski državi kot za obe severnoameriški državi, kar morda kaže na pomembno kulturno in politično razliko.

Rezultati za participativno organizacijsko kulturo izhajajo iz rezultatov enega od dveh faktorjev, ki smo ju dobili z analizo petinštiridesetih vprašanj o kulturi, na katera so v štirih državah odgovorili zaposleni. (53) Tabela 2 zopet prikazuje nižje rezultate za participativno kulturo v evropskih državah, vendar te razlike niso statistično značilne.

Končno tabela 2 primerja štiri države po spremenljivkah, ki merijo profesionalizacijo v odnosih z javnostmi in stopnjo pomena funkcije odnosov z javnostmi v štirih državah. Sprva smo te spremenljivke vključili v faktor odličnosti, potem pa smo jih izpustili, ker niso napovedovale odličnosti tako dobro kot 20 spremenljivk, ki so ostale v končnem indeksu. Ta zadnji del tabele 2 kaže, da imajo praktiki odnosov z javnostmi v ZDA bolj pogosto formalno ali dopolnilno izobrazbo s področja odnosov z javnostmi kot njihovi kolegi v drugih državah. Praktiki v Sloveniji in Veliki Britaniji imajo statistično značilno manj izobrazbe v odnosih z javnostmi kot praktiki v severnoameriških državah. Glede članstva v poklicnih združenjih za odnose z javnostmi pa med državami ni značilnih razlik.

Slovenski vodje za odnose z javnostmi so tudi manj pogosto vključeni v najvišja vodstva svojih organizacij, vendar pa razlika, v primerjavi z anglosaksonskimi državami, ni statistično značilna. Zanimivo pa je, da Slovenci navajajo manj potrebe po potrjevanju svojih načrtov s strani izvršnega managementa, čeprav razlika tudi tu ni statistično značilna.

Ti rezultati skratka kažejo, da slovenski glavni direktorji izražajo enako podporo načelom odličnega komuniciranja kot njihovi anglosaksonski kolegi. Vendar pa vodje odnosov z javnostmi v Sloveniji podcenjujejo podporo managementa odnosom z javnostmi nasploh, še zlasti pa dvosmernima modeloma odnosov z javnostmi. Slovenske vodje odnosov z javnostmi so še manj vključeni v strateški management kot njihovi kolegi v drugih državah, vendar pa so glavni direktorji bolj navajali, da so odnosi z javnostmi vključeni v strateški management, kot so to navajali vodje odnosov z javnostmi sami - kar zopet kaže na pomanjkanje samoza-

vesti med vodji odnosov z javnostmi v Sloveniji. Naši podatki kažejo, da se v vseh štirih državah, še zlasti pa v Sloveniji, izvršni direktorji obremenjujejo z vlogo odnosov z mediji. Vodje odnosov z javnostmi v Sloveniji navajajo, da izvajajo to vlogo bolj kot vse druge, kar kaže na to, da odnosi z mediji morda prevladujejo v državah, kot je Slovenija, kjer se odnosi z javnostmi šele razvijajo.

Pomanjkanje samozvesti slovenskih praktikov morda izvira iz nižjega nivoja poznavanja vseh štirih modelov ter managerske in tehnične vloge (predvsem pa odličnih modelov in vlog), ki ga navajajo slovenski vodje odnosov z javnostmi. Nižji nivo znanja morda izhaja iz dejstva, da je formalno odnose z javnostmi študiralo manj slovenskih kot severnoameriških praktikov. Pomanjkanje znanja morda kaže na najpomembnejšo specifično uporabo načel odličnosti v Sloveniji in zelo verjetno tudi drugih nezahodnih državah: potrebo po več izobrazbe v odnosih z javnostmi.

Končno rezultati v zvezi z obravnavanjem žensk in organizacijsko kulturo kažejo na kulturne razlike v organizacijskem okolju odličnosti v Evropi in Severni Ameriki, kar pa je predmet zadnjega vprašanja raziskave.

Vprašanje 4. Organizacijsko okolje odnosov z javnostmi

Četrto vprašanje raziskave je bilo, če je organizacijsko okolje (kulturno, strukturno, sistem internega komuniciranja, zadovoljstvo zaposlenih in obseg aktivizma) v Sloveniji drugačno kot v treh anglosaksonskih državah. V začetni analizi podatkov IABC (54) je raziskovalna skupina vključila osem značilnosti organizacij in šest spremenljivk, povezanih z aktivizmom in analizo dejavnikov, ki jo je izvedla z namenom izolirati faktorje odličnosti. Organizacijske spremenljivke so izhajale iz vprašalnikov, predanih povprečno po 14 zaposlenim v organizaciji – skupaj 4.631 zaposlenim.

Odgovore teh zaposlenih smo za vsako organizacijo zbrali v povprečne odgovore te organizacije, združene spremenljivke pa smo vključili v analizo spremenljivk odličnosti. Ker so izvirale iz različnih vprašalnikov, smo organizacijske značilnosti razporedili v posamezne faktorje iz spremenljivk, ugotovljenih na osnovi vprašalnikov za glavne direktorje in komunikacijske vodje. Iz drugih dveh vprašalnikov (obravnavanje žensk in participativna kultura) smo v končni spisek vključili samo organizacijske spremenljivke, ki se najbolje povezujejo z značilnostmi odličnosti v raziskavi IABC in v tej primerjalni slovenski raziskavi. V obeh raziskavah smo organizacijske značilnosti analizirali ločeno od drugih spremenljivk odličnosti, da bi ugotovili njihov odnos do komuniciranja z zaposlenimi in zadovoljstva zaposlenih. V slovenskih organizacijah je vprašalnike izpolnilo po 20 zaposlenih v eni organizaciji - skupaj 599 zaposlenih.

Spremenljivke za merjenje organizacijskih pogojev so vsebovale rezultate za participativno in avtoritativno kulturo, simetrični in asimetrični sistem internega komuniciranja, organsko strukturo (decentralizirana, manj formalizirana, manj razslojena, več sodelovanja pri odločanju), mehansko strukturo (centralizirana, formalizirana, malo sodelovanja pri odločanju), posameznikovo zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo zaposlenega s celotno organizacijo. (55)

V raziskavi IABC sta se dva sklopa teh spremenljivk močno povezovala. En sklop je kazal vzorec organizacijske odličnosti, ki ima participativno kulturo, simetričen sistem internega komuniciranja, organsko strukturo in veliko zadovoljstvo posameznika z delom ter zadovoljstvo z organizacijo. Individualno zadovoljstvo in zadovoljstvo z organizacijo, kot sta opisana v zasnovi tega prispevka, sta stanji, ki smo ju pri odličnem komuniciranju pričakovali. Vzorec neodličnosti je imel avtoritarno kulturo, asimetrično interno komuniciranje, mehansko strukturo in nizek nivo zadovoljstva zaposlenih.

Tabela 3 kaže korelacije kazalcev za te spremenljivke v vzorcih IABC in v Sloveniji. Te povezave močno podpirajo predvideni vzorec odličnosti in neodličnosti v Sloveniji kakor tudi v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji. Edine razlike med obema sklopoma korelacij so v manjših negativnih korelacijah med spremenljivkami neodličnosti in odličnosti v Sloveniji, kar verjetno kaže na to, da neodlični pogoji v Sloveniji še vedno obstajajo, hkrati s pogoji za odličnost, za katere je videti, da se razvijajo ob prehodu v demokracijo in odprto gospodarstvo.

Tabela 4 to razlago podpira. Kaže, da so slovenski zaposleni navedli, da so komunikacijski sistemi v njihovih organizacijah bolj asimetrični in manj simetrični, kot so to navedli njihovi anglosaksonski kolegi. Slovenci so tudi navedli bolj avtoritarno organizacijsko kulturo (glej tudi spodnje nivoje participativne kulture na tabeli 2). Kot smo predvideli v naši teoriji, so Slovenci tudi navedli značilno nižji nivo zadovoljstva z delom in zadovoljstva z njihovo organizacijo. Vendar pa so slovenski zaposleni navedli podobne organizacijske strukture kot anglosaksonski zaposleni, kar kaže na to, da se komunikacijski sistem in njegova povezava s kulturo v Sloveniji še nista v celoti razvila do odličnosti.

Tabela 4 kaže tudi podatke o aktivistični sestavini okolja organizacij v štirih državah. Raziskovalna skupina odličnosti je predvidevala, da lahko aktivizem zaradi pritiska okolja na organizacijo spodbuja k odličnosti odnosov z javnostmi. V treh anglosaksonskih državah se aktivizem dobro povezuje z odličnostjo komuniciranja, saj so vse organizacije navedle močan pritisk aktivistov. Politično, gospodarsko in kulturno okolje v Sloveniji kaže na manj aktivizma, s tem pa tudi manj spodbude za odličnost.

Tabela 4 kaže, da so slovenski glavni direktorji in komunikacijski vodje na splošno navajali nekoliko manj aktivizma kot njihovi anglosaksonski kolegi, pogosteje pa so tudi navajali, da so aktivisti uspešni, organizacije pa manj uspešne, pri njihovem obravnavanju. Te razlike statistično niso značilne, kar kaže, da je politična in gospodarska preobrazba Slovenije razvila pogoje za aktivizem in potrebo po odličnih odnosih z javnostmi.

Zaključki

Rezultati teh primerjalnih raziskav odnosov z javnostmi v Sloveniji, Združenih državah, Kanadi in veliki Britaniji potrjujejo, da lahko ista načela zberemo v Indeks Odličnosti v različnih kulturnih, političnih in gospodarskih okoljih. Hkrati smo

ugotovili, da se odlični odnosi z javnostmi ne izvajajo toliko v Sloveniji kot v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji. Predvsem pa so slovenski praktiki odnosov z javnostmi manj vključeni v strateški management in verjamejo, da jih drugi direktorji vrednotijo nižje, kot o svojem managementu menijo njihovi anglosaksonski kolegi. To manjšo odličnost lahko v veliki meri pripišemo manjši usposobljenosti za izvajanje vseh štirih modelov in obeh vlog odnosov z javnostmi.

Rezultati tudi kažejo, da so privatizacija in politične spremembe v Sloveniji spodbudile razmah aktivizma do te mere, da je danes v Sloveniji podoben kot v treh anglosaksonskih državah. Vendar pa je kulturno, politično in gospodarsko okolje "stare" Slovenije v organizacijah pustilo ostanke - več avtoritarne kulture, asimetrični komunikacijski sistem ter majhno zadovoljstvo z delom. Možno je tudi, da je do teh razlik prišlo zato, ker so bile slovenske organizacije, ki so se privatizirale, počasne pri obravnavanju zunanjih učinkov, ki so vplivali na slovenske delavce, kot sta varnost zaposlitve in izguba navideznega lastništva zaposlenih, ki je obstajalo v jugoslovanskem komunizmu.

Pristop je vse te pogoje upošteval pri prenosu načel odličnosti v Slovenijo. V zvezi z majhno usposobljenostjo za odnose z javnostmi je Pristop organiziral kratke tečaje za slovenske izvajalce odnosov z javnostmi. Spodbujal je tudi oblikovanje profesionalnih združenj v Sloveniji, vključno z ustanovitvijo Slovenskega društva za odnose z javnostmi in Slovenske sekcije združenja IABC.

Kar zadeva nizek nivo razumevanja odnosov z javnostmi s strani glavnih direktorjev in njihovo podporo, Pristop navadno dela neposredno z glavnimi direktorji organizacij svojih naročnikov in poskuša podpirati uveljavitev izvajalcev odnosov z javnostmi v teh organizacijah. Poleg tega so mnogi Pristopovi naročniki na novo privatizirane in nove zasebne organizacije, ki imajo posebne potrebe po odnosih z javnostmi, ki jih s seboj prinaša proces privatizacije.

Končno Pristop ugotavlja, da je največji del njegovega dela za naročnike na področju komuniciranja z zaposlenimi, večinoma zaradi negativnega okolja, ki smo ga ugotovili v slovenskih organizacijah. Mnogi naročniki pridejo v Pristop po nasvet zaradi negativne publicitete v množičnih medijih. Potem ko Pristop te probleme uredi, naročnikom svetuje, naj se ukvarjajo s tistimi, kar je negativno publiciteto povzročilo - večinoma je to negativno notranje okolje organizacije, na kar opozarjajo tudi rezultati te raziskave.

Tabela 1: Analiza zanesljivosti lestvice odličnosti

Spremenljivka	Skupna korelacija - Slovenija	Skupna korelacija ZDA/Kanada Vel. Britanija	Alfa, če je postavka črtana Slovenija	Alfa, če je postavka črtana/DA Kanada/Vel. Britanija
Spremenljivke glavnih direktorjev				
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	.39	.37	.88	.85
Podpora vodstva odnosom z javnostmi	.48	.48	.88	.85
Vrednost oddelka za odnose z javnostmi	.13	.38	.89	.85
Pomen komuniciranja z zunanjimi skupinami	.33	.37	.87	.85
Naklonjenost dvosmernemu asimetričnemu modelu	.63	.47	.87	.85
Naklonjenost dvosmernemu simetričnemu modelu	.43	.39	.88	.85
Naklonjenost managerski vlogi odnosov z javnostmi	.74	.42	.87	.85
Naklonjenost svetovalni vlogi odnosov z javnostmi	.66	.41	.87	.85
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi				
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	.59	.51	.87	.84
Ocena podpore vodstva odnosom z javnostmi	.53	.53	.87	.84
Ocena vrednosti, ki bi jo vodstvo dalo odnosom z javnostmi	.34	.51	.88	.84
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu asimetričnemu modelu	.05	.45	.89	.85
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu simetričnemu modelu	.35	.48	.88	.85
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi managerja	.81	.45	.86	.85
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi samostojnega svetovalca	.82	.41	.86	.85
Poznavanje dvosmernega asimetričnega modela v oddelku za odnose z javnostmi	.68	.57	.87	.84
Poznavanje dvosmernega simetričnega modela v oddelku za odnose z javnostmi	.81	.55	.86	.84
Poznavanje managerske vloge v oddelku za odnose z javnostmi	.80	.61	.86	.84
Spremenljivke zaposlenih				
Podpora ženskam v organizaciji*	.12	.17	.88	.85
Participativna organizacijska kultura	.15	.14	.89	.85
Cronbachova alfa: - .88 (Slovenija) - .85 (ZDA / Kanada / Velika Britanija)				

* V raziskavi IABC je bila v seznam načel odličnosti vključena komunikatorjeva ocena obravnavanja žensk. V slovenskem vzorcu je manjkala več kot polovica podatkov, zato smo namesto ocen samostojnih komunikatorjev uporabili odgovore zaposlenih v organizaciji.

Ključna statistika tabele 1 je Cronbachova alfa – splošno merilo zanesljivosti kazalca. Alfa pove, koliko bi bila druga lestvica, ki bi merila enak koncept – v tem primeru odličnost odnosov z javnostmi – v korelaciji s to lestvico. Lestvica, pri kateri se alfa približuje 0,90, je zelo zanesljiva. Tabela ima tudi dva sklopa statističnih podatkov, ki analizirajo zanesljivost posameznih postavk lestvice. Skupna korelacija je korelacija vsake postavke z vsoto drugih postavk. "Alfa, če je postavka odstranjena," kaže, če bi se lestvica izboljšala ali poslabšala z opustitvijo spremenljivke.

Tabela 2: Primerjava povprečij za spremenljivke odličnosti in izbrane spremenljivke neodličnosti v ZDA, Kanadi, Veliki Britaniji in Sloveniji

(vrednosti z)	ZDA	Kanada	Velika Brit.	Slovenija	F
<i>Število (brez manjkajočih podatkov)</i>	228	56	32	30	
<i>Splošni indeks odličnosti</i>	.01	-.02	.10	-.47	2.34
<i>Spremenljivke glavnih direktorjev</i>					
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	.03	.10	-.13	-.17	0.70
Podpora vodstva odnosom z javnostmi	.04	-.06	-.17	-.25	1.12
Vrednost oddelka za odnose z javnostmi	.07	-.44	-.10	-.45	3.49**
Pomen komuniciranja z zunanjimi skupinami	.06	-.07	-.18	.01	0.65
Naklonjenost dvosmernemu asimetričnemu modelu	.00	-.02	-.05	.00	0.03
Naklonjenost dvosmernemu simetričnemu modelu	.04	-.14	-.19	.08	0.79
Naklonjenost modelu tiskovnega predstavnštva	.05	-.40	.14	.32	3.97***
Naklonjenost modelu javnega informiranja	.01	-.31	-.08	.65	5.29***
Naklonjenost managerski vlogi	.08	-.21	-.20	-.08	1.62
Naklonjenost vlogi samostojnega svetovalca	.06	-.06	-.22	.01	0.79
Naklonjenost tehnični vlogi	.03	-.11	-.23	.28	1.47
Naklonjenost vlogi medijskega posrednika	.01	-.12	-.14	.29	1.26
<i>Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi</i>					
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	-.05	.08	.20	-.65	5.29***
Ocena podpore vodstva odnosom z javnostmi	.02	-.18	.15	-.22	1.44
Ocena vrednosti, ki bi jo vodstvo dalo odnosom z javnostmi	.00	-.29	.24	-.66	5.65***
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu asimetričnemu modelu	-.13	.08	.22	-.02	1.51
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu simetričnemu modelu	-.09	.08	.45	.37	4.09***
Ocena naklonjenosti vodstva modelu tiskovnega predstavnštva	.05	-.21	-.08	.11	1.17
Ocena naklonjenosti vodstva modelu javnega informiranja	-.01	.01	-.20	.35	1.39
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi managerja	.09	.14	.02	-.54	3.67***
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi samostojnega svetovalca	-.04	.18	.14	-.38	1.76
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi tehnika	.03	-.11	-.23	.28	1.47
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi medijskega posrednika	.00	-.01	-.03	.10	0.09

(vrednosti z)	ZDA	Kanada	Velika Brit.	Slovenija	F
Poznavanje dvosmernega asimetričnega modela v oddelku za odnose z javnostmi	-.02	.15	.08	-.45	2.28
Poznavanje dvosmernega simetričnega modela v oddelku za odnose z javnostmi	-.01	-.05	.29	-.20	1.36
Poznavanje modela tiskovnega predstavnštva v oddelku za odnose z javnostmi	-.01	-.14	.53	-.34	4.34***
Poznavanje modela javnega informiranja v oddelku za odnose z javnostmi	-.02	-.09	.55	-.28	3.99***
Poznavanje managerske vloge v oddelku za odnose z javnostmi	-.12	.17	.21	-.62	3.76***
Poznavanje tehnične vloge v oddelku za odnose z javnostmi	-.01	.14	.19	-.47	2.15
<i>Spremenljivke zaposlenih</i>					
Podpora ženskam v organizaciji	.15	.16	-.61	-.75	13.83***
Participativna organizacijska kultura	.07	.01	-.39	-.11	2.25
<i>Spremenljivke, povezane z odličnostjo, ki niso vključene v dejavnik odličnosti</i>					
Izobrazba na področju odnosov z javnostmi	.13	-.02	-.41	-.54	5.88***
Članstvo v poklicnih združenjih	.15	.09	-.11	.00	1.30
Kako glavni direktor vidi vlogo komunikacijskega vodje v vodstvu organizacije	-.02	.17	.10	-.21	1.13
Kako komunikacijski vodja vidi sebe v vodstvu organizacije	-.02	.11	.06	-.11	0.42
Moč odnosov z javnostmi, kot se kaže v potrebi po potrjevanju načrtov na višjih nivojih	.03	.03	.06	-.32	1.15

Spremenljivosti v italiku so spremenljivke neodličnosti

* $p < 0,5$ ** $p < 0,1$

1 Schefféov test različnosti med srednjimi vrednostmi kaže značilno razliko ($p < 0,5$) med Slovenijo in vsako od preostalih treh držav

2 Slovenija značilno različna od ZDA in Velike Britanije

3 Velika Britanija značilno različna od ZDA

4 Slovenija značilno različna od ZDA in Kanade

5 Velika Britanija značilno različna od drugih držav

6 Slovenija značilno različna od Kanade in Velike Britanije

7 ZDA in Kanada značilno različni od Velike Britanije in Slovenije

8 ZDA značilno različna od Velike Britanije in Slovenije.

Razen za zadnjih pet spremenljivk so prvotni podatki za spremenljivke na tej tabeli kvadratni koreni ocen, ki so jih vključeni v raziskavo dali na odprti lestvici, na kateri do dajali ocene od nič do poljubne vrednosti. Povedali smo jim, da je 100 povprečna ocena za vse postavke v vprašalniku in da naj se pri oceni ozirajo na to hipotetično povprečje. Kvadratni koren smo izračunali zato, da smo zmanjšali odklone navzgor, do katerih lahko pride, ko je lestvica odprta. Da smo lahko manjkajoče vrednosti primerjali z nemanjkajočimi, smo vrednosti vseh spremenljivk pretvorili v standardizirane vrednosti "z" za to tabelo. Vrednosti "z" imajo srednjo vrednost 0 in standardni odklon 1.

Tabela 3: Korelacije med spremenljivkami okolja organizacij iz vzorca zaposlenih v Sloveniji v primerjavi z Združenimi državami, Veliko Britanijo in Kanado

Prva vrednost = ZDA, Velika Britanija in Kanada (n=4.631); Druga vrednost = Slovenija (n=599)

	PK	AK	SK	AK	OS	MS	ZPD	ZO
Participativna kultura (PK)		-.01 .00	63.67	-.13 .06	.50 .51	-.15 .02	.38 .22	.69 .74
Avtoritarna kultura (AK)			-.24 -.11	.60 .69	-.11 -.07	.61 .59	-.26 -.15	-.12 .00
Simetrično komuniciranje (SK)				-.28 .00	.59 .58	-.19 .01	.46 .35	.59 .65
Asimetrično komuniciranje (AK)					-.13 .05	.50 .46	-.25 -.11	-.22 .03
Organska struktura (OS)						-.09 .01	.41 .43	.45 .63
Mehanska struktura (MS)							-.20 .03	-.19 .08
Zadovoljstvo posameznika (ZP)								.69 .46
Zadovoljstvo z organizacijo (ZO)								

Vse korelacije so signifikantne pri $p < 0,05$ ali več - razen tistih, ki so izpisane v krepkem tisku.

Tabela 4: Primerjava srednjih vrednosti spremenljivk, povezanih z zunanjim in notranjim okoljem organizacije, v Združenih državah, Kanadi, Veliki Britaniji in Sloveniji

	ZDA	Kanada	Velika Brit.	Slovenija	F
Obseg aktivizma, kot ga vidi glavni direktor.	10.09	9.77	10.70	10.37	0.14
Obseg aktivizma, kot ga vidijo odnosi z javnostmi	7.92	7.93	10.94	7.74	2.24
Uspešnost aktivistov pri organizacijah, kot jo vidi glavni direktor	7.61	7.91	7.33	8.70	0.60
Uspešnost aktivistov pri organizacijah, kot jo vidijo odnosi z javnostmi	7.51	9.34	7.09	8.05	2.51*
Uspešnost organizacije pri aktivistih, kot jo vidi glavni direktor	11.56	11.03	11.22	10.73	0.30
Uspešnost organizacije pri aktivistih, kot jo vidijo odnosi z javnostmi	9.91	9.87	10.39	9.69	0.32
<i>Na osnovi podatkov zaposlenih</i>					
Asimetrični sistem internega komuniciranja.	7.64	7.63	7.56	8.64	5.03***
Simetrični sistem internega komuniciranja	10.39	10.27	10.14	9.21	9.79***
Organska organizacijska struktura	9.47	9.50	10.14	9.19	2.28
Mehanska organizacijska struktura	10.25	10.24	9.94	10.71	1.19
Zadovoljstvo posameznika z delom	5.47	6.11	6.21	4.69	10.65***
Zadovoljstvo z organizacijo	11.00	11.36	10.73	9.47	14.30***
Avtoritarna organizacijska kultura (z-vrednost)	.01	-.16	-.24	.38	2.70*

* $p < 0,5$ ** $p < 0,1$

1 Scheffeev test različnosti med srednjimi vrednostmi kaže značilno razliko ($p < 0,5$) med Slovenijo in vsako od preostalih treh držav

2 Slovenija značilno različna od preostalih treh držav, ZDA značilno različne od Kanade in Velike Britanije

Vse srednje vrednosti na tej tabeli, razen za avtoritarno kulturo, so kvadratni koreni srednjih rezultatov z lestvice, opisane v tabeli 2.

REFERENCE

- (1) Verčič, D., Grunig, L. and Grunig, J. (1996) 'Global and specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia', in H. Culbertson and N. Chen (eds.), 'International Public Relations: A Comparative Analysis', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, str. 31-65.
- (2) Wakefield, R. (1996) 'Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations', in H. Culbertson and N. Chen (eds.), 'International Public Relations: A Comparative Analysis', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, str. 17-30.
- (3) Grunig, J. (ed.) (1992) 'Excellence in Public Relations and Communication Management', Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- (4) Dozier, D., Grunig, L. and Grunig, J. (1995) 'Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- (5) Kaur, K. (1997) 'The Impact of Privatization on Public Relations and the Role of Public Relations Management in the Privatization Process: A Qualitative Analysis of the Malaysian Case', Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park, MD.
- (6) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (7) Hofstede, G. (1980) 'Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values', Sage, Beverly Hills, CA.
- (8) Culbertson, H. (1996) 'Introduction', in H. Culbertson and N. Chen (eds.), 'International Public Relations: A Comparative Analysis', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, str. 1-13.
- (9) Sriramesh, K. and White, J. (1992) 'Societal Culture and Public Relations', in J. Grunig (ed.), 'Excellence in Public Relations and Communication Management', Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, str. 597-614.
- (10) glej Culbertson, str. 2.
- (11) glej Grunig, J.
- (12) Grunig, L., Grunig, J. and Dozier, D. (1994) 'IABC Research Foundation Excellence in Public Relations and Communication Management Phase II: Qualitative Study: Initial Analysis, Interim Report: Cases of Excellence', IABC Research Foundation, San Francisco.
- (13) glej Grunig, J.
- (14) glej Dozier, Grunig, L. and Grunig, J.
- (15) Ibid.
- (16) Grunig, J., Grunig, L., Dozier, D., Ehling, W., Repper, F. and White, J. (1991) 'Excellence in Public Relations and Communication Management: Initial Data Report and Practical Guide', IABC Research Foundation, San Francisco.
- (17) glej Grunig, L., Grunig, J. and Dozier.
- (18) Grunig, L., Grunig, J. and Dozier, D. (in preparation) 'Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

- (19) Tayeb, M. (1988) 'Organizations and National Culture: A Comparative Analysis', Sage, London.
- (20) glej Hofstede.
- (21) White, J. (1987) 'Professional Development Needs of UK Public Relations Practitioners', Institute of Public Relations, London.
- (22) White, J., Hammonds, L. and Kalupa, F. (1987) 'Professional Development Needs of U.S. Public Relations Practitioners', paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, San Antonio, TX, August.
- (23) White, J. and Trask, G. (1982) 'Professional Development Needs of Canadian Public Relations Practitioners', Dalhousie University, Canadian Public Relations Society and Advanced Management Centre, Halifax, Nova Scotia.
- (24) glej Hofstede.
- (25) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (26) glej Hofstede.
- (27) Javidi, A. and Javidi, M. (1991) 'Cross-Cultural Analysis of Interpersonal Bonding: A Look at East and West. Howard Journal of Communications, Vol. 3, Summer/Fall, str. 129-138.
- (28) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (29) glej Hofstede.
- (30) Ibid.
- (31) glej Sriramesh and White.
- (32) glej Hofstede.
- (33) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (34) Wright, V. (1994) 'Industrial Privatization in Western Europe: Pressures, Problems, and Paradoxes', in V. Wright (ed.), 'Privatization in Western Europe', Pinter, London, str. 1-43.
- (35) Adam, C., Cavendish, W. and Mistry, P. (1992) 'Adjusting Privatization: Case Studies from Developing Countries', James Curry, London.
- (36) glej Kaur.
- (37) Ibid.
- (38) glej Dozier, Grunig, L. and Grunig, J.
- (39) Coase, R. (1973) 'The Problem of Social Cost', in R. Staaf and F. Tannian (eds.), 'Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy', Dunellen, New York, str. 119-161.
- (40) Mishan, E. (1973) 'The Relationship Between Joint Products, Collective Goods, and External Effects', in R. Staaf and F. Tannian (eds.), 'Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy', Dunellen, New York, str. 335-354.
- (41) Wellisz, S. (1973) 'On External Diseconomies and Government-Assisted Invisible Hand', in R. Staaf and F. Tannian (eds.), 'Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy', Dunellen, New York, str. 191-208.
- (42) Frank, R. (1991) 'Macroeconomics and Behavior', McGraw-Hill, New York.
- (43) glej Kaur.
- (44) glej Frank.
- (45) glej Kaur.
- (46) glej Dozier, Grunig, L. and Grunig, J.
- (47) Marsikje v srednji in vzhodni Evropi so se odnosi z javnostmi kot poslovni koncept in organizacijska funkcija pojavili šele v zadnjem desetletju. V Sloveniji se to pokriva s političnimi in gospodarskimi spremembami, ki so nastale zaradi osamosvojitve od jugoslovanske socialistične federacije v letu 1991. (Čeprav je Slovenija leta 1989 razvila svojo demoratično ustavo in sprejela odprto gospodarstvo, je trajalo več kot dve leti, da so jo mednarodno priznali kot pravni subjekt.)

- (48) Džinić, F. (1980) 'Komunikologija: sociokibernetika in psihosociologija informiranja in komuniciranja v samoupravni družbi in združenem delu, Delavska Enotnost, Ljubljana, Slovenija.
- (49) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (50) glej Dozier, Grunig, L. and Grunig, J.
- (51) The multiple Rs and R2s for these estimates of missing values ranged from a high of $R=.83$ ($R^2=.69$) to a low of $R=.40$ ($R^2=.16$). Most equations had an R of .50 or higher.
- (52) Na primer Hofstedova raziskava (referenca 7), ki primerja organizacijske kulture v 39 državah, je pokazala, da imajo Združene države, Kanada in Velika Britanija podobne rezultate v zvezi z individualizmom, razliko v moči, izogibanjem negotovosti in moškosti. Za razpravo o nacionalnih kulturah glej tudi Sriramesh in White (referenca 9).
- (53) Za ozadje dveh tipov organizacijskih kultur in analizo dejavnikov 45 spremenljivk glej Sriramesh, K., Grunig, J. and Dozier, D.M. (1996) 'Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their relationship to Public Relations', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8, No. 4, str. 229-261.
- (54) glej Grunig, J., Grunig, L., Dozier, Ehling, Repper and White.
- (55) Cronbachovo alfo so izračunali za vse spremenljivke in to na vzorcih IABC in Slovenije. Vse alfe so imele veliko vrednost in so bile pri obeh vzorcih skoraj enake. Pri Sloveniji je bila najnižja vrednost 0,63 pri asimetrični komunikaciji (v veliki meri zaradi kazalca, ki je obsegal le tri postavke), najvišja pa 0,92 pri zadovoljstvu z organizacijo.

Andrej ŠKERLEP¹IZVIRNI
ZNAKSTVENI
ČLANEKVEŠČINA RAZREŠEVANJA INTERESNIH
KONFLIKTOV IN ELOKVENTNE ARTIKULACIJE
ORGANIZACIJSKEGA DISKURZA

Povzetek. Članek obravnava odnose z javnostmi kot veščino razreševanje interesnih konfliktov med organizacijo in njenimi strateškimi deležniki. Pri tem se navezuje na teorijo upravljanja z deležniki in elemente Grunigove teorije odnosov z javnostmi, ki jo nadgradi z shemo pogajanj kot matrico interesnih razmerij. V drugem delu pa obravnava tehnike, ki jih opredeli kot elemente organizacijskega diskurza, in programe odnosov z javnostmi, v katerih prepozna institucionalne kontekste organizacijskega komuniciranja.

Ključne besede: javnost, deležniki, komuniciranje, odnosi z javnostmi

738

One could argue that our pluralistic society has become a special-interest society. That is, we have carried the idea of pluralism to an extreme position in which we have literally tens of thousands of special-interest groups, each pursuing its own limited agenda. ... Special-interest groups not only have grown in number at an accelerated pace but also have become increasingly activist, intense, diverse, and focused on single issues.

Archie B. Carroll, 1996

V Sloveniji stroka prevaja angleški izraz *public relations* z izrazom odnosi z javnostmi, v vsakdanji rabi pa se često uporablja fraza "stiki z javnostjo". Pogled v SSKJ pokaže, da beseda "stiki"² v izrazu "stiki z javnostmi" ni netočna, problematična pa je edninska raba samostalnika javnost: sicer se praksa odnosov z javnostmi res često usmerja na veliko, splošno javnost, vendar pa je ključ sodobne profesionalne veščine prav sposobnost komuniciranja z različnimi strateškimi

¹ Dr. Andrej Škerlep, asistent na Oddelku za komunikologijo, FDV.

² SSKJ kot četrti pomen besede "stik" (navadno v množinski rabi) navaja "kar omogoča medsebojno dogovarjanje, sodelovanje, spoznavanje" in med drugim navaja primere "imeti stike z drugimi organizacijami; državi sta pretrgali, vzpostavili stike; gospodarski, kulturni, politični stiki; odbor za stike s tujino..."; v nadaljnjem opredeljevanju 4. pomena besede stik SSKJ dodaja: "odnos, ko je mogoče medsebojno vplivanje" s primeri "starši ne smejo izbuhati stika z otroki; vzpostaviti stik s poslušalci". Beseda stik torej pomeni odnos, za katerega je značilna komunikativna interakcija in medsebojno dogovarjanje in vplivanje, kar dovolj točno opredeljuje komunikacijsko dejavnost v okviru odnosov z javnostmi.

javnostmi organizacije. Angleški pridevnik *public* izhaja iz latinskega pridevnika *publicus* (starejše *poplicus*), ki je etimološko povezan s samostalnikom *populus*, ki pomeni ljudstvo ali nacijo. *Publicus* se kot pridevnik nanaša na tisto, kar je splošno v smislu ljudstvu ali naciji skupnega, iz česar izhaja sodobna raba v izrazih javni interes ali država kot javna oblast, ki se ukvarja z javnimi zadevami in je pri tem v demokratičnih državah odvisna od javnega mnenja. Hkrati pa je *publicus* antonim pridevnika *privatus* (izhaja iz *privus*, sam, osamljen), tako da dobimo zvezo med na eni strani javnim kot ljudskim, občim, odprtim, razkritim, dostopnim in na drugi strani zasebnim kot (p)osebnim, zaprtim, prikritim, nedostopnim. To razumevanje, ki izhaja že iz obdobja antične atenske demokracije in rimske republike, se je ponovno aktualiziralo v 18. stoletju v dobi razsvetljenstva, ko je razsvetljena meščanska javnost v meščanskih revolucijah zrušila fevdalni red in ga nadomestila s sodobnimi reprezentativnimi demokracijami: v tem razumevanju predstavlja državna oblast "vladavino ljudstva", v okviru katerih javne diskusije, okrog katerih se oblikuje javno mnenje, posredujejo interese civilne družbe izvoljenim političnim predstavnikom (Habermas 1962), ki naj jih udeležijo v svojem političnem odločanju. Vendar pa ima sodobni angleški samostalnik *public* tri pomeni: prvi se nanaša na celotno ljudstvo, torej na veliko, široko javnost; drugi, specifično moderni pomen se nanaša na "posebno skupino ljudi, ki jih povezuje skupni interes",³ torej posebno interesno skupino, npr. zdravniško javnost, še posebno v procesu zavzemanja stališča z diskusijami in/ali javnem uveljavljanju interesa; tretji pomen pa označuje skupino ljudi, ki nastopa kot občinstvo nekoga, ki javno komunicira, kar je tudi edini pomen slovenske besede publika. Analiza rabe izraza *public relations* v strokovni literaturi in premislek praktične dejavnosti, ki jo ta izraz označuje, kaže, da so v izrazu *public relations* prisotni vsi trije pomeni, med katerimi pa je najpomembnejši pomen "interesna skupina".

Teorija in praksa odnosov z javnostmi gleda na družbo iz vidika organizacije, natančneje, iz vidika vpetosti organizacije v družbeno okolje. Crable in Vibert (1987, 166) opredeljujeta odnose z javnostmi kot "veščino prilagajanja organizacij okoljem in okolij organizacijam". Med številnimi definicijami smo za nadaljnjo opredelitev odnosov z javnostmi izbrali tisti dve, ki sta najbolj znani in izpostavljata dve ključni lastnosti te dejavnosti. Prva je Cutlipova definicija, ki pravi, da so "odnosi z javnostmi upravljalna funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije" (Cutlip, Center, Broom 1994, 1). Druga, Grunigova definicija pa pravi, da so odnosi z javnostmi "upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi" (Grunig, Hunt 1984, 6). Cutlipova definicija se usmerja na končni smoter odnosov z javnostmi, tj. na vzpostavljanje odnosov organizacije z njenimi strateškimi javnostmi. Grunig pa za definicijo uporabi prevladujoč način uresničevanja tega smotra, namreč vodenje strateškega komuniciranja organizacije z javnostmi. Na prvi pogled se zdi, da je Cutlipova definicija bolj splošna, zato natančnejša: vzpostavljanja in ohranjanja odnosov z javnostmi namreč ni mogoče reducirati zgolj na komuniciranje, saj je npr. mogoče izboljšati odnose z zaposlenimi tudi z

³ Naj dodamo, da v tem pomenu javnost tvori skupina, ki jo povezuje skupna dejavnost, poklic, status ali mnenje, če začne o svoji poziciji razpravljati in jo javno uveljavljati kot skupni interes.

upravljalno odločitvijo o dvigu plač ali o izboljšanju delovnih pogojev, kar ni komunikacijska dejavnost v strogem pomenu besede. Če pa izhajamo iz znamenite Watzlawickove teze, da "ni mogoče ne komunicirati", je mogoče Grunigovo definicijo razumeti tudi v širšem smislu. Če vse vedenje in delovanje (posameznika oz. v našem primeru organizacije) komunicira, potem se praksa odnosov z javnostmi ukvarja s komuniciranjem tako v ožjem kot v širšem smislu: v ožjem smislu organizacija komunicira z javnostmi neposredno, npr. prek sporočil za javnost, novinarskih konferenc itd., v širšem smislu pa se odnosi z javnostmi ukvarjajo z vprašanjem, kakšne komunikacijske učinke ima vedenje in delovanje organizacije na njene strateške javnosti, z drugimi besedami, kaj vedenje organizacije in delovanje komunicira javnostim. Kot bomo pokazali, James Grunig, ki je skupaj s številnimi sodelavci razvil nesporno najbolj kompleksno teorijo odnosov z javnostmi, razume komunikacijski odnos v takšnem širšem smislu.

Ni naključje, da se je dejavnost odnosov z javnostmi razvila kot profesionalna dejavnost šele v 20. stoletju, saj je vezana na specifično strukturno transformacijo družbe v tem obdobju. Sodobne teorije družbe⁴ poudarjajo, da je proces modernizacije v zadnjih 250 letih povzročil intenzivno funkcionalno in socialno diferenciacijo modernih družb. Na strani družbenega institucionalnega sistema so se funkcionalni podsistemi (politika, gospodarstvo, šolstvo, zdravstvo, znanost, množični mediji itd.) intenzivno funkcionalno izdiferencirali v številne "pod-pod-sisteme", ki se sestojijo iz množice vse bolj specializiranih organizacij in nanje vezanih specializiranih poklicnih vlog. Na drugi strani pa se je tradicionalna, nekdanja razredno in stanovsko trdna in pregledna razdeljena družbena skupnost razdrobila v težko pregledno množico poklicnih, statusnih, preferenčnih, identitetnih skupin in subkultur, ki so le še šibko povezane s skupnim etosem družbene skupnosti, kar je mogoče razumeti kot postmoderna relativizem ali pa kot krizo tradicionalnih moralnih vrednot. V devetdesetih letih družbeno diferenciacijo nadalje krepi uvajanje digitalnih komunikacijskih tehnologij, ki olajšuje komuniciranje in povezovanje tako med posebnimi identitetnimi skupinami kot med specializiranimi organizacijami, ter trend globalizacije, ki prispeva k razkroju tradicionalnega etosa in identitet lokalnih skupnosti (Castells 1996). Z razrahljanjem tradicionalnega ethosa in nanj vezanih institucij, v okviru katerih je imel nekdanji vsakdo bolj ali manj jasno in trajno določeno vlogo in status, je postal položaj (oz. pozicija) družbenih akterjev, tako individualnih kot kolektivnih, mnogo bolj dinamičen, nestabilen in zato bolj odvisen od delovanja samih akterjev, z drugimi besedami, odvisen od uspešnosti njihovega uveljavljanja lastnih interesov. V tem smislu je zgornja Carrollova opredelitev sodobnih družb kot družb posebnih interesov po našem mnenju točna: sodobne institucionalno in socialno visoko izdiferencirane družbe predstavljajo gosto omrežje razmerij med posebnimi interesnimi skupina-

⁴ Na tem mestu se sklicujem na teoretske analize, ki se ukvarjajo s t.i. diagnozo naše dobe, predvsem na dela Luhmanna (1984, 1997), Habermasa (1981), Bourdieuja (1979) Giddensa (1990) Becka (Beck, Giddens, Lash 1994) in Castellsa (1996). Za povzetek Luhmannovih, Habermasovih in Bourdiejevih analiz glej Škerlep 1997.

mi,⁵ ki v interakcijah oscilirajo med kooperacijo in konfliktom, med konsenzom in disenzom, med koorientacijo in antagonizmom.

Upravljanje z deležniki in razvoj strateških javnosti

Če se je Edward Bernays, dvojni nečak Sigmunda Freuda, ki velja za prvega teoretika odnosov z javnostmi, v svojih zgodnjih delih pri opredelitvi javnosti navezoval še na veliko, splošno javnost (Ewen 1996), pa sodobne teorije odnosov z javnostmi razvijajo pojem posebnih interesnih javnosti v navezavi na pojem deležnikov. Pojem deležnikov (*stakeholder*) se je razvil v navezavi na pojem delničarjev (*stockholder*): delničarji imajo delnice (stock) podjetja, deležniki pa ima v podjetju svoj delež (stake) oz. interes, in v tem smislu so delničarji le ena vrsta deležnikov podjetja. Pojem deležnika se je pojavil že v šestdesetih letih, sistematično teorijo upravljanja z deležniki (*stakeholder management*) pa je kot novo filozofijo upravljanja leta 1984 Freeman, v zadnjih 15 letih pa je ta model postal prevladujoč na področjih odnosov z javnostmi, teorije upravljanja (Robbins, Coulter 1996) in teorije organizacije (Jones 1998). Gre za razširitev tipologije skupin, ki jih z organizacijo povezuje interesno razmerje. Klasična teorija upravljanja, ki se je ukvarjala predvsem z vodenjem na področjih organizacije proizvodnje in prodaje ter s finančnim poslovanjem, je upoštevala predvsem 4 skupine, ki so strukturno povezane z poslovanjem organizacije, tj. z lastniki oz. investitorji, zaposlenimi, dobavitelji in potrošniki. Teorija upravljanja z deležniki pa je te štiri skupine razširila še z vrsto drugih, med katerimi se najpogostejše navajajo sindikati, aktivistične in advokatske skupine (npr. ekologi ali potrošniške organizacije), državne institucije, (lokalna) skupnost, in nenazadnje množični mediji ali "velika, široka javnost". Na ta način se je razvila tipologija skupin, ki so s sodobnimi organizacijami v interesnem razmerju, pri čemer pa je treba opozoriti, da ne gre samo za skupine, ki imajo interes oz. delež v organizaciji, temveč tudi za skupine, v katerih ima organizacija interes. "Ljudje so deležniki zato, ker so v kategoriji, ki jo odločitve organizacije prizadevajo, ali ker njihove odločitve prizadevajo organizacijo" (Grunig, Reper 1992, 125). Razloga za razvoj teorije upravljanja z deležniki sta predvsem dva. Kot primarni razlog se često prikazuje idealistična normativna zahteva po družbeni odgovornosti poslovanja v tem smislu, da organizacije ne morejo zgolj slepo in egoistično zasledovati lastnih interesov brez upoštevanja drugih družbenih interesov, temveč se morajo vesti družbeno odgovorno, kar po Carrollu pomeni, da morajo poleg ekonomskih pričakovanj in spoštovanja zakonitosti upoštevati tudi etična pričakovanja družbe in po možnosti s človekoljubnimi dejanji (filantropijo) prispevati h kakovosti življenja skupnosti; ali drugače, poslovna etika nalaga, da morajo organizacije poleg svojih posebnih interesov upoštevati tudi interese svojih deležnikov in splošne interese družbe. Po našem mnenju pa je za uspeh upravljanja z deležniki tako v teoriji kot praksi bolj pomemben razlog

⁵ Pojem interesnih skupin ne razumemo v ožjem smislu formalno organiziranih interesnih združenj, temveč v Blumerjevem smislu skupin z skupnim interesom, ki vključuje tako interesne skupine v ožjem smislu kot tudi druge. Glej Blumer 1966.

ekonomske racionalnosti, ki izhaja iz hladne poslovne kalkulacije: gre za spoznanje, da kvaliteta odnosov s skupinami deležnikov bistveno prispeva k poslovnem uspehu ali neuspehu organizacije, saj lahko slab odnos z neko skupino deležnikov povzroči, da le-ta začne delovati v nasprotju z interesi organizacije, kar lahko močno oteži ali celo onemogoči poslovanje podjetja; če hoče organizacija dobro poslovati, mora iskati kompromisne rešitve med svojimi interesi in interesi deležnikov, ki so zanjo strateškega pomena.

Teorija upravljanja z deležniki se ukvarja predvsem z idealnotipskimi kategorijami deležnikov in z opredelitvijo tipičnih situacij in problemov v razmerjih med organizacijo in deležniki (Carroll 1996), kar pa ne more zajeti vseh možnih vrst deležnikov, situacij in problemov. Konkretna konselacija interesnih razmerij neke organizacije z njenimi deležniki je vedno odvisna od dane situacije, v kateri se organizacija nahaja, ki pa jo je mogoče opredeliti le s sistematični raziskavi. Za določitev, katere deležniške skupine so v dani situaciji za organizacijo strateškega pomena, je v rabi t.i. model SWOT analize (*strenghts, weakness, opportunities, threats*), ki jo je razvil Andrews (1995): v prvem koraku opravimo analizo notranje strukture in procesov v organizaciji, ki pokaže njene komparativne prednosti in pomanjkljivosti, v naslednjem koraku pa analizo okolja organizacije, ki pa pokaže, kakšne priložnosti in grožnje se kažejo v okolju, kar pomeni, katere skupine deležnikov so v dani situaciji strateškega pomena. Na ta način pridobimo lestvico deležniških skupin, ki so za organizacijo v dani situaciji najpomembnejše kot priložnost za nadaljnji razvoj ali kot grožnja uspešnemu poslovanju organizacije.

Čeprav dejavnost odnosov z javnostmi v praksi pomeni neprestano rutinsko komuniciranje z deležniki, se teorija usmerja predvsem na tiste deležnike, ki predstavljajo za organizacijo grožnjo interesnega konflikta ali pa so se že zapleteni v konflikt z organizacijo. Naj za ilustracijo navedemo nekaj tipičnih primerov interesnih sporov z deležniki, ki lahko resno ogrozijo poslovanje organizacije. Lahko gre npr. za stavkajoče delavce ali za sindikate, ki z grožnjami s stavko poskušajo uveljavljati interese delavcev, za delničarje ali investitorje, ki ne podpirajo poslovne politike managementa, za državne institucije, ki s v procesu sprejemanja zakonodaje ali administrativnih odločitev, ki bo močno zožila manevrski prostor za vodenje poslovne politike organizacije, za (lokalno) skupnost, ki s svojimi institucijami blokira uveljavljanje interesov organizacije, za aktivistične skupine, ki z demonstracijami blokirajo vhode v organizacijo, za medije, ki prikazujejo organizacijo z uničujočo kritiko, ali za monopolističnega dobavitelja, ki izsiljuje organizacijo s pretirano visokimi cenami. Jasno je, da takšni interesni spori predstavljajo bistveno poslabšanje pogojev ali celo onemogočanje poslovanja organizacije.

Za razumevanje dinamike vodenja odnosov z javnostmi je ključna Grunigova skala aktiviranja javnosti (Grunig, Hunt 1994; Grunig, Repper 1992), ki se sestoji iz treh faz aktiviranja javnosti. Na dnu skale je nejavnost, kamor spadajo vsi tisti, ki z neko organizacijo niso v interesnem odnosu, torej tisti, ki niso deležniki. Prva faza imenuje fazo deležnikov, kar pomeni, da se tu nahajajo deležniki organizacije, ki se bodisi svojega interesnega razmerja z organizacijo ne zavedajo ali pa v tem razmerju ne vidijo oškodovanja svojih interesov; to je faza možne javnosti, ki pa se

po Grunigu še ni razvila v javnosti. Šele v drugi fazi se po Grunigu pojavi javnost kot skupina pozornih deležnikov, ki v svojem razmerju z organizacijo zazna nek problem (*issue*) in iz vidika svoje interesne pozicije v odnosu do tega problema ocenjuje vedenje organizacije; pomembno je, da se v tej fazi lahko kot javnost pojavi več vrst deležnikov, ki imajo v odnosu do organizacije skupni interes ali pa na osnovi različnih interesov v odnosu do organizacije razvijejo zaveznitvo, torej neke vrste skupni interes. V tretji fazi pa se pozorna javnost spremeni v vročo ali konfliktno javnost (*hot-issue public*), ki začne delovati v smeri uveljavljanja svojega interesa v odnosu do zaznanega problema, kar pomeni, da je v konfliktu z organizacijo, natančneje, s tistim vidikom managerskega upravljanja organizacije, za katerega meni, da predstavlja oškodovanje njenih interesov.

Tu se pojavi problem razmerja med pojmom deležniki in javnostmi: v literaturi se večinoma uporabljata kot sinonima, Grunig pa napravi pojmovno razliko: "Mnogi ljudje v kategoriji deležnikov - npr. zaposleni ali člani skupnosti - ostanejo pasivni. Deležnike, ki imajo več zavesti in postanejo aktivni, lahko opišemo kot javnosti" (Grunig, Repper 1992, 125). Grunigovo razlikovanje med deležniki in javnostmi pa je po našem mnenju neustrezno, saj v funkciji odnosov z javnostmi ne komuniciramo samo z aktivnimi deležniki. Vzemimo primer. Program internega komuniciranja z zaposlenimi ima lahko za cilj prav zbuditi pozornost zaposlenih za določen problem in jih usmeriti na njegovo reševanje. V tem primeru gre za komuniciranje s ciljno skupino, ki v skladu z vsem zgoraj povedanim spada v strukturno kategorijo interne javnosti organizacije, za skupino, v kateri ima organizacija svoj interes in ga poskuša uveljaviti; v tej zvezi gre za javnost v tretjem pomenu angleške besede *public*, za javnost kot občinstvo. V praksi dejavnosti odnosov z javnostmi ni usmerjena zgolj na pozorne javnosti, ki so v latentnem ali manifestnem interesnem sporu z organizacijo, temveč tudi na tiste deležnike, s katerimi organizacija zgolj rutinsko operativno komunicira (pasivna občinstva organizacijskih komunikacij) ali pa za organizacijo predstavljajo priložnost, ki jo je mogoče udejanjiti s komuniciranjem za dodatno motiviranje in/ali usmerjanje njihovega delovanja. V naši interpretaciji v nasprotju z Grunigom identificiramo strateško javnost organizacije glede na interes (delež, *stake*), ki ga ima skupine akterjev (ljudi ali organizacij) objektivno oz. strukturno v odnosu na organizacijo, ali obratno, ki ga ima organizacija v skupini akterjev, ne glede na to, ali se skupina deležnikov tega interesa subjektivno zaveda ali ne. To pomeni, da najprej identificiramo skupino deležnikov glede na objektivno strukturo interesnega razmerja z organizacijo (strukturni deležniki), nato pa lahko z raziskavami analiziramo subjektivno naravnost te strukturne skupine deležnikov. Z analizo dokumentacije, z intervjuji in fokus grupami lahko ugotovimo, kako strukturni deležniki percipirajo probleme, v naslednjem koraku pa lahko z anketno raziskavo ugotovimo, kakšna je statistična distribucija pasivnih, pozornih in konfliktno aktivnih članov te strukturne skupine deležnikov glede na percipiran problem, nadalje kakšna je med pozornimi in aktivnimi člani distribucija stališč glede možnosti reševanja problema itd. S tem opozarjamo, da so strukturne skupine deležnikov le redko homogene v svoji subjektivni naravnosti do problema v interesnem razmerju z organizacijo. Naj za ilustracijo navedem še en primer. Če v

podjetju vlada slaba "organizacijska klima", je to lahko za en del zaposlenih nerelevantno, drug del se tega zaveda, tretji del pa želi nekaj storiti, vendar med slednjimi eni vidijo rešitev npr. v odkritem pogovoru predstavnikov sindikata z vodstvom, drugi v organiziranju opozorilne stavke, tretji pa v zaostreni stavki do odstopa vodstva. Sprejemamo torej Grunigovo skalo aktiviranja javnosti, vendar menimo, da ni mogoče ločiti med pasivnimi in aktivnimi deležniki ter samo druge imenovati javnost, saj bi na ta način velik del ciljnih skupin, s katerimi dejavnost odnosov z javnostmi v praksi rutinsko komunicira, izpadlo iz definicije odnosov z javnostmi. Tisto, kar Grunig imenuje faza deležnikov je po naši oceni prav tako javnost, vendar v latentni fazi.

Tako splošna teorija upravljanja in kot teorija vodenja odnosov z javnostmi poudarjata, da je problem odnosov z javnostmi mnogo težje rešiti, ko se le-ta že zaostri v konflikt z vročo javnostjo. Zato namesto reaktivnega reševanja zaostrenih problemov predlagata proaktivno strategijo, kar pomeni, da v strateškem upravljanju organizacije in vodenju odnosov z njenimi strateškimi javnostmi poskušamo že vnaprej predvideti nastanek tovrstnih problemov in jih reševati še preden pride do aktiviranja deležnikov v konfliktno vročo javnost. V tem smislu se je razvil model t.i. *issues management*, kar je mogoče po pomenu prevesti kot strategijo vnaprejšnjega reševanja problemov, še preden sprožijo konflikt. Takšna strategija zahteva sistematično opazovanje zunanjega in notranjega okolja organizacije, da bi zaznali razvojne trende, nastajajoče spremembe in porajajoče probleme, ter razvili znanje že v zgodnji fazi razvoja rešitev oz. ustrezen odziv organizacije. Čeprav pravočasno reševanje nastajajočih problemov s sporazumevanjem in z upoštevanjem interesov deležnikov običajno pomeni zvišanje stroškov poslovanja, pa je to ekonomsko racionalno, če se na ta način organizacija lahko izogne konfliktom s strateškimi javnostmi, ki imajo lahko bistveno slabše posledice za poslovanje.

Analiza Grunigovih 4. modelov odnosov z javnostmi

Ključni element Grunigove teorije odnosov z javnostmi, ki je v literaturi obširno obravnavan, je teorija štirih modelov odnosov z javnostmi (Grunig, Hunt 1984; Grunig 1992). Izhaja iz Grunigove zgodovinske analize in v tem vidiku označuje 4 faze razvoja zgodovinskega razvoja odnosov z javnostmi, hkrati pa gre za 4 idealnotipske modele načina vodenja odnosov z javnostmi, kar pomeni, da lahko v praksi še danes naletimo na vse štiri. Grunig trdi, da so obstoj teh 4 načinov vodenja odnosov z javnostmi potrdile tudi njegove empirične raziskave. Ker so ti modeli splošno znani, na tem mestu povzemamo le osnovne poteze, da bi v nadaljevanju kritično analizirali nekaj Grunigovih trditev. V različnih formulacijah teh 4 modelov Grunig uporablja različne kriterije za njihovo opredelitev. Prva dva modela opredeljuje kot obrtniška (*craft*), druga dva pa kot profesionalna modela; prva dva predstavljata enosmerni, druga dva pa dvosmerni komunikacijski odnos med organizacijo in javnostmi. Razlika med prvim in drugim je v (ne)upoštevanju

kriterija resnice pri sporočanju, med tretjim in četrtem pa v asimetriji in simetriji odnosa.

Model propagandnega agenta (press agency) Grunig zgodovinsko postavlja v drugo polovico 19. st. in ga povezuje s cirkusantom in propagandistom P.T. Barnumom. Pri tem načinu je ključno zavestno manipuliranje z javnostmi; gre za enosmerno uveljavljanje interesov organizacije z vsemi dovoljenimi in nedovoljenimi sredstvi, kar pomeni, da pri komuniciranju ni spoštovana norma resničnosti. Ker je ta način neetičen, je iz današnje perspektive povsem nesprejemljiv, zgodovinsko gledano pa je dejavnost odnosov z javnostmi spravil na slab glas.

Model javnega informiranja je postavljen na začetek 20. st. in je povezan z imenom znanega publicista Ivy Leeja. Temeljna usmeritev dejavnosti je usmerjena na ustvarjanje pozitivne publicitete v medijih. Gre za model v organizaciji nastavljenega novinarja (*journalist in residence*), ki po klasičnih načelih novinarskega sporočanja obvešča medije in prek njih veliko javnost o dogodkih povezanih z organizacijo. Kljub temu, da nastavljen novinar sicer poroča predvsem o tistem, kar prikazuje organizacijo v pozitivni luči, pa spoštuje kriterij resničnosti sporočanja. Ta model je usmerjen na upravljanje z ugledom organizacije v veliki javnosti, z drugimi besedami, na kreiranje pozitivne podobe organizacije v očeh velike javnosti. Ker ne vključuje sistematičnega zbiranja informacij o javnostih, je po Grunigu ta model enosmeren.

Dvosmerni asimetrični model je nastal v prvi polovici 20. st. in je povezan z Edwardom Bernaysem, ki je v praktično dejavnost vpeljal sistematično raziskovanje različnih strateških javnosti z družboslovno in socialnopsihološko metodologijo. Ker organizacija z znanstveno metodologijo zbira podatke o javnostih, ki jih želi prepričati, je ta model po Grunigu dvosmeren. Vendar pa organizacija še vedno zgolj enosmerno prepričuje javnosti v smeri uveljavljanja svojih interesov. Ta model torej uporablja znanstvene metode in spoznanja, da bi s sistematičnim prepričevanjem dosegel podrejanje deležnikov interesom organizacije.

Dvosmerni simetrični model se je razvil v zadnjih treh desetletjih in je idealni normativni model, ki je povezan z novjšimi avtorji, še posebno s samim Grunigom. Po Grunigu gre za dvosmerno simetrično komuniciranje med partnerji, ki se poskušajo sporazumeti in na ta način vzpostaviti vzajemno koristne odnose. Odnosi z javnostmi vršijo le vlogo posrednika, ki lajša dvosmerno simetrično komuniciranje med organizacijo oz. njeno dominantno koalicijo in njenimi strateškimi javnostmi. Ta model se od asimetričnega razlikuje v tem, da je v organizacija pripravljena do neke mere upoštevati interese svojih deležnikov.

Grunig, ki je svojo teorijo štirih modelov razvil v prvi polovici osemdesetih let (Grunig, Hunt 1984), v zadnjih 15 letih zastopa stališče, da vodenje odličnih odnosov z javnostmi uporablja predvsem dvosmerni simetrični model. Svojo teorijo opredeljuje kot "idealistični normativni model odnosov z javnostmi", v katerem je dvosmerni simetrični odnos med organizacijo in javnostmi norma, po kateri je mogoče presojati stopnjo odličnosti praktičnega vodenja odnosov z javnostmi. Ker pa se odnosi z javnostmi ukvarjajo predvsem z interesnimi razmerji, in to pogosto v stanju zaostrenega konflikta, se postavlja vprašanje, kaj Grunigova abstraktna formulacija o dvosmernem simetričnem odnosu pomeni.

Sam Grunig je v svojih formulacijah dvosmiseln. Na nekaterih mestih (Grunig, White 1992) povezuje dvosmerni simetrični model celo s teorijo komunikacijskega delovanja in idealne govorne situacije, ki jo je razvil nemški filozof in sociolog Habermas (1981). Habermasova teorija komunikacijskega delovanja je verjetno najbolj radikalna artikulacija dvosmerno simetričnega odnosa: zahteva namreč, da udeleženci tovrstne interakcije ne delujejo strateško v smeri uveljavljanja svojih interesov, temveč da interese suspendirajo in se usmerijo izključno na doseganje soglasja na osnovi boljših argumentov, kar pomeni, da je edini kriterij končnega soglasja racionalna utemeljenost trditev in zahtev sodelujočih; ker v takšni čisti racionalni argumentaciji prevlada tisti, ki ima boljše argumente, ne glede na sebične praktične interese udeležencev, ima končno soglasje univerzalno veljavnost, kar pomeni, da bi moral v načelu nanj pristati vsakdo, ki priznava moč racionalne argumentacije; to pa še dodatno zahteva, da sporazumevanje poteka pod idealnimi pogoji, kar pomeni, da je status udeležencev sporazumevanja vezan edino na racionalnost njihovih argumentov (in ne na njihov ugled, moč itd.) in da imajo udeleženci neomejeno možnostjo nestrinjanja. Habermasov model smo navedli zato, da pojasnimo, kaj implicira pojem dvosmerne simetrične argumentacije, saj to pokaže, da na tega modela ni mogoče aplicirati na dejavnost odnosov z javnostmi, pri kateri udeleženci v interakciji uveljavljajo konfliktno interese.

Druga Grunigova formulacija dvosmernega simetričnega odnosa je bolj realistična, saj zniža kriterije tistega, kar imenuje dvosmerna simetrična komunikacija. Pravi, da je za dvosmerno simetrično komuniciranje ključen kriterij recipročnosti (Grunig, White 1992), to je vzajemne ali kooperativne menjave koristi ali uslug. Tu pa ne gre za idealno racionalno argumentacijo s suspendiranjem lastnih interesov, temveč nasprotno za pogajanja (*negotiations*), katerih izhodišče so prav sebični interesi nasprotnih strani. Kot navaja Jon Elster (1989), so pogajanja zaznamovana z diskurzom barantanja (*bargaining*) o tem, do kakšne mere je druga stran pripravljena sprejeti naše sebične interese in naša stran sebične interese druge strani. Za barantanje je torej značilna "daj dam" naravnost po formuli, če boste vi upoštevali naše interese, bomo mi upoštevali vaše interese, in nadalje, če se boste vi na točki, ki je vitalna za nas, odpovedali vašim interesom, se bomo mi na točki, ki je vitalna za vas, odpovedali našim interesom itd. Uspešna pogajanja se ne zaključijo v univerzalnem racionalnem soglasju, temveč v sklepanju kompromisa med sebičnimi interesi, ki pa je v končni instanci vzajemno koristen, kar omogoča obema stranema, da uveljavita svoje najbolj vitalne interese.

Vendar pa so kritiki Gruniga prisilili k zniževanju kriterijev glede dvosmernega simetričnega odnosa, ali drugače, Grunig je zaradi kritik razvil "model mešanih motivov" (Grunig, Grunig 1992). Dejansko gre za kombinacijo asimetričnega in simetričnega modela komuniciranja. Grunigova koncesija kritikov je, da je odstopil od insistiranja na dvosmernem simetričnem modelu s tezo, da odlični odnosi z javnostmi predstavljajo kombinacijo asimetričnega in simetričnega modela vodenja odnosov z javnostmi. Pravi, da imamo skalo, ki ima na eni strani čisti asimetrični model, na drugi pa čisti simetrični model, odličen način vodenja odnosov z javnostmi pa je med tema dvema skrajnostima, pri čemer pa še vedno

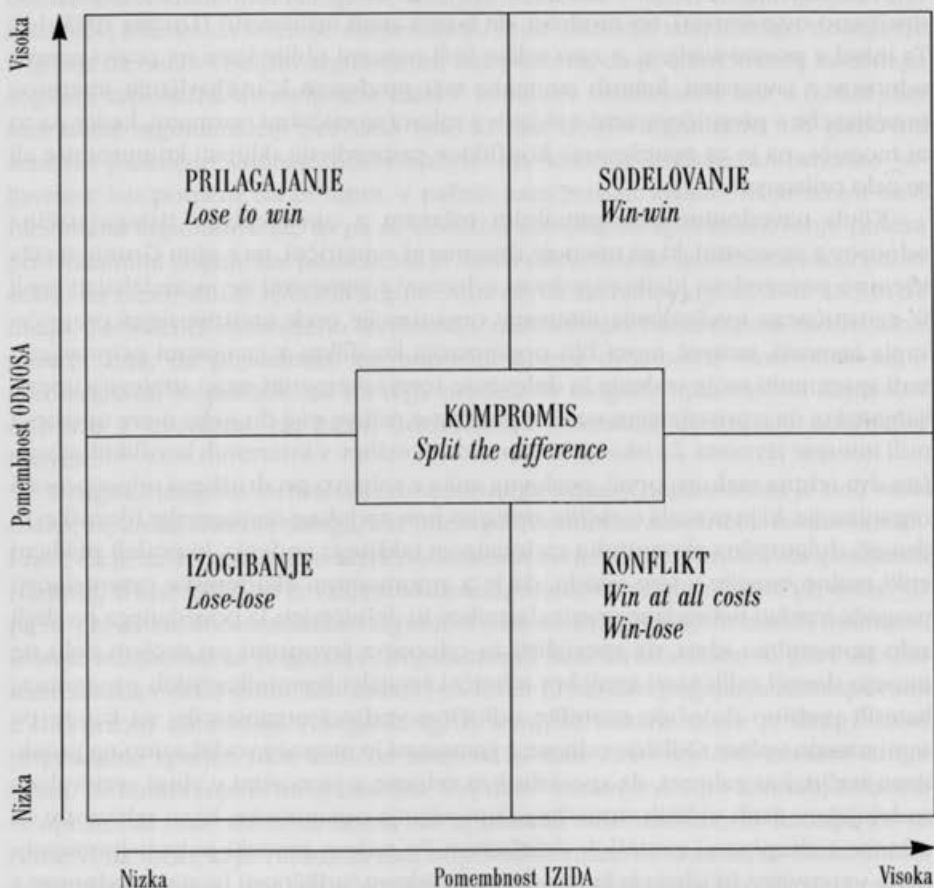
trdi, da so odlični odnosi z javnostmi premaknjeni bolj na stran simetričnega modela. Pravo naravo modela mešanih motivov pa morda najbolj jasno pojasnjuje opredelitev, ki jo Dozier, skupaj s soavtorjema Jamesom in Larisso Grunig, metaforično imenuje *Communicator's Serenity Prayer*: "Daj nam umirjeno zbranstvo za sklepanje kompromisov s tistimi javnostmi, ki jih ne moremo spremeniti, in pogum, da prepričamo tiste javnosti, ki jih lahko spremenimo (kadar je to družbeno odgovorno), ter modrost, da bomo znali razlikovati" (Dozier 1995, 14). Ta misel v poenostavljeni, a zato toliko bolj nazorni obliki kaže na pravo naravo odnosov z javnostmi, katerih strategija teži predvsem k uveljavljanju interesov organizacije s prepričevanjem v skladu z zakoni in etičnimi normami, kadar pa to ni mogoče, pa je za razreševanje konfliktov pripravljena sklepati kompromise ali se celo prilagajati.

Kljub navedenim konceptualnim težavam z opredelitvijo tistega načina odnosov z javnostmi, ki ga imenuje dvosmerni simetrični, pa z njim Grunig izraža izjemno pomembno idejo: uspešnost odnosov z javnostmi ne more izhajati zgolj iz egoističnega uveljavljanja interesov organizacije prek enosmernega prepričevanja javnosti, temveč mora biti organizacija konfliktu z javnostmi pripravljena tudi spremeniti svoje vedenje in delovanje, torej spremeniti svojo strategijo upravljanja tako, da s pristajanjem na kompromisne rešitve vsaj do neke mere upošteva tudi interese javnosti. Za iskanje kompromisnih rešitev v interesnih konfliktih obstajata dva tehtna razloga: prvič, poslovna etika z zahtevo po družbeni odgovornosti organizacije, ki je postala *conditio sine qua non* sodobne managerske filozofije, in drugič, dolgoročna ekonomska racionalnost takšnega vodenja, ki podeli poklicni etiki realne temelje v tem smislu, da je z argumentom ekonomske racionalnosti mogoče brzdati nebrzdane apetite lastnikov in delničarjev. Iz povedanega pa sledi zelo pomembna ideja, da specialisti za odnose z javnostmi pri svojem delu ne morejo doseči odličnosti zgolj kot tehnični izvajalci komunikacijskih programov, katerih vsebino določajo strateške odločitve vodstva organizacije, na katere pa sami nimajo vpliva. Odlične odnose z javnostmi je mogoče voditi samo na proaktiven način, kar zahteva, da specialisti za odnose z javnostmi v vlogi svetovalcev sodelujejo v tistih vidikih strateškega upravljanja organizacije, ki so relevantni za odnose z skupinami strateških deležnikov. Po našem mnenju je to najpomembnejša ugotovitev, ki izhaja iz kompleksne raziskave "odličnosti izvajanja odnosov z javnostmi" (Grunig 1992, Dozier 1995).

Model pogajanj kot matrica interesnih razmerij

Vendar pa po našem mnenju problem interesnega razmerja med organizacijo in deleženiki ni mogoče rešiti samo s Grunigovimi 4 modeli po kriterijih enosmernosti in dvosmernosti ter simetrije in asimetrije odnosa. Zaradi omejenega prostora naj na tem mestu samo kot ilustracijo usmeritve nadaljnje analize interesnega razmerja navedemo shemo pogajalskih pozicij, ki smo jo priredili po Lewickem, Hiamu in Olanderju (1996). V tej shemi imamo dve spremenljivki, na eni strani pomembnost odnosa, kar lahko opredelimo kot dolgoročni, vitalni

interes, ki povezuje stranki v razmerju, na drugi strani pa pomembnost izida pogajanj oz. razreševanja problema, ki je nastal v interesnem razmerju, kar lahko opredelimo kot kratkoročni interes. Ta shema proizvede 5 možnih strategij za razreševanje problema v interesnem razmerju, ki jih avtorji označujejo z uresničenjem (*win*) ali neuresničenjem (*lose*) interesa ene ali druge strani.



Model pogajalskih strategij (Prirejeno po Lewicki, Hiam, Olander 1996, str.57)

Izogibanje (Avoiding): ker se pri izogibanju problem ne razrešuje s pogajanjem, avtorji to pozicijo označujejo kot izgubo oz. neuresničevanje kratkoročnih interesov obeh strani; kot ugotavljajo nekateri drugi avtorji, npr. Lukes (1986), pa je izogibanje razreševanju aktualnega spora lahko v korist tisti strani, ki je ob nerazrešenem problemu v boljši poziciji, z drugimi besedami, neodločanje je lahko način uveljavljanja nadrejene pozicije.

Prilaganje (Accommodating): v interesnem razmerju popuščamo oz. se prilagajamo pri manj pomembnih zadevah, zato da v razmerju uresničimo svoj dolgo-

ročni interes; takšno razmerje se vzpostavi, kadar je ena stran v svojih vitalnih interesih odvisna od druge strani, bodisi da nima alternativnega načina uresničevanja svojega vitalnega interesa (npr. odvisnost od monopolističnega dobavitelja) bodisi da je normativno zavezana drugi strani (npr. odločitvam državnih institucij). *Sodelovanje (Collaborative)*: obe strani imata v interesnem razmerju dovolj velike koristi, zato je spore o manj pomembnih zadevah mogoče rešiti na način sodelovanja, ne da bi se pri tem ena ali druga stran morala odreči svojim interesom.

Kompromis (Compromise): obe strani lahko uveljavita svoje vitalne interese samo s sporazumom, zato je vsaka stran pripravljena popustiti pri zanjo manj pomembnih zadevah, sama stopnja uveljavitve in neuveljavitve interesov ene in druge strani pa se doseže z barantanjem.

Konflikt (Competitive): naša stran ne more ali noče upoštevati interesov druge strani, in/ali obratno, druga stran noče ali ne more upoštevati interesov naše strani, zato obe strani poskušata uveljaviti svoj interes z vsemi sredstvi, iz česar sledi konflikt.

Opredelitev te sheme je konceptualno nezadostna, še posebno pri opredeljevanju izogibanja in konflikta, vendar pa jo na tem mestu navajamo za to, da izpostavimo Grunigovo nezadostno artikulacijo razmerja med organizacijo in javnostmi. Naša teza je, da komunikacijskih odnosov organizacije z javnostmi ni mogoče teoretsko analizirati zgolj z tezo, da komuniciramo bodisi na asimetričen bodisi na simetričen način. Vzpostavljanje in ohranjanje odnosov z javnostmi ni odvisno samo od volje vodstva organizacije in sposobnosti specialistov za odnose z javnostmi, da dvosmerno in simetrično komunicira z javnostmi v obojestransko korist. Na eni strani imamo namreč objektivne oz. strukturne možnosti in nemožnosti tako organizacije kot deležnikov za upoštevanje interesov drugega, na drugi strani pa imamo subjektivno pripravljenost ali nepripravljenost obeh strani za razreševanje konfliktov. Kot poudarja Jones (1998), je organizacija omrežje deležnikov, ki lahko predstavljajo kompleksno konstelacijo interesov, v kateri so lahko zahteve različnih strukturnih deležnikov objektivno in/ali subjektivno antagonistične do tiste mere, da jih ni mogoče reševati na način sodelovanja ali kompromisa. V končni instanci pa je interesno razmerje med organizacijo in njenimi deležniki odvisno od konkretne situacije, v kateri se pojavlja cela vrsta objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki jih ni mogoče dokončno teoretsko artikulirati na idealnotipski način. Navedena shema pa po našem mnenju kljub pomanjkljivostim predstavlja ustrezno preglednico tipičnih interesnih razmerij, ki se pokažejo tudi v procesu komuniciranja z javnostmi.

Tehnike kot način artikulacije organizacijskega diskurza

Poglejmo sedaj podrobneje komunikacijsko razsežnost odnosov z javnostmi v strogem pomenu. Ključna večšina odnosov z javnostmi je elokventno sporočanje v funkciji organizacije, pri čemer uporablja vrsto orodij ali tehnik (Grunig, Hunt 1994; Wilcox, Nolte 1997; Bivins 1991). Temeljna funkcija odnosov z javnostmi je artikulacija diskurza organizacije, zato ostaja specialist za odnose z javnostmi

običajno neviden, je kot režiser ali *ghostwriter* v ozadju in govori ali piše neosebno v imenu organizacije, če pa govori ali piše osebno, je njegov osebni nastop del podobe, ki jo organizacija predstavlja javnostim. Osrednji javni komunikatorji organizacije so člani vodstva organizacije, ki predstavljajo organizacijo na simbolični ravni, zato je ena od najpomembnejših nalog specialistov za odnose z javnostmi, da pripravijo njihove nastope. Poleg zgoraj navedenih strateških elementov komuniciranja je pomembno, da je vse sporočanje organizacije na eni strani usklajeno v konsistentno podobo, ki tvori identiteto organizacije (Olins 1989), na drugi strani pa prilagojeno ciljnim javnostim. Pogoj za uspešno artikulacijo organizacijskega diskurza je torej obvladovanje celotnega spleta komunikacijskih veščin, med katerimi je ključnega pomena obvladovanje klasične retorike (Toth, Heath 1992) in v tem smislu lahko zapišemo, da predstavljajo odnosi z javnostmi nadgradnjo klasične retorike v sodobnem institucionalnem kontekstu.

Strateško komuniciranje v funkciji organizacije poteka v več različnih medijih. Lahko gre za neposredno *face-to-face* komuniciranje v mediju govora, kamor lahko uvrstimo medosebne pogovore na formalni in neformalni ravni, pogajanja, govorne nastope v skupinah, na seminarjih ali na raznih večjih srečanjih. Komuniciranje prek drugih medijev pa lahko klasificiramo s pomočjo Cutlipove teze (Cutlip, Center, Broom 1994), da odnosi z javnostmi uporabljajo nadzorovane in nenadzorovane medije. Najpogosteje uporabljani nadzorovani mediji so (cirkularna) pisma, novičarska pisma (*newsletters*), interni časopisi in revije, prospekti in brošure ter razna letna poročila in analitično pripravljene dokumenti. Med nadzorovanimi mediji postaja v zadnjih letih vse pomembnejša raba novih digitalnih tehnologij, posebno notranjih računalniških omrežij in Interneta. Za nadzorovane medije je značilno, da jih specialisti za odnose z javnostmi lahko oblikujejo in distribuirajo javnostim po potrebah in namenih organizacije. Komuniciranje prek nenadzorovanih medijev pa spada v program odnosov z množičnimi mediji, ki predstavljajo kanal za doseganje velike javnosti ali posebnih javnosti; teh medijev pa specialisti za odnose z javnostmi ne morejo nadzorovati, zato so uredniki in novinarji pomembni deležniki organizacije, s katerimi je potrebno vzpostaviti dobre odnose. Tehnike odnosov z (nenadzorovanimi) mediji vključujejo pripravo tiskovnih konferenc, sporočil za javnost in dokumentov, ki bolj pregledno in strokovno podajajo informacije novinarjem (*backgrounders*). V okviru odnosov z mediji vodstvo in nekateri vidni strokovnjaki organizacije nastopajo na radiju in televiziji in dajejo intervjuje, kar zahteva posebne priprave.

Način organizacijskega diskurza je v nekonfliktnih situacijah poudarjeno informativen, v situacijah motiviranja javnosti ali konflikta z javnostmi pa postane argumentativen. Temeljno pravilo priprave tiskovnih konferenc in sporočil za javnost je upoštevanje potreb novinarjev in novinarskih zvrsti. Model pisanja sporočila za javnost je novinarska zvrst vesti, ki nepristransko poroča o dogodku po načelu obrnjene piramide glede na objektivno informativno vrednost (*news value*) dogodka. V situacijah poskusov motiviranja, da javnost nekaj stori, in v polemičnih situacijah z javnostmi, pa postane organizacijski diskurz bolj argumentativen po načelih klasične retorike, kar pomeni, da navaja argumente za zahteve, ki jih organizacija postavlja javnostim, ali pa z argumentiranimi razlogi pojasnjuje in

utemeljuje dejanja organizacije in spodbija argumente svojih kritikov in nasprotnikov.

Pomemben način komuniciranja organizacije z javnostmi je tudi ustvarjanje dogodkov, pri čemer dogodek sam neposredno pritegne javnost ali pa pritegne pozornost množičnih medijev, ki o njem poročajo. V okviru takšnih dogodkov je potem mogoče uporabiti tudi druge tehnike za komuniciranje z javnostmi. Med ustvarjanje dogodkov lahko uvrstimo pripravo tiskovnih konferenc, še posebno tistih, ki imajo slavnostno obeležje (*press party*), svečane bankete, nastope na sejmih, sponzoriranje kulturnih ali športnih prireditev, pripravo raznih tekmovanj, pa tudi akcije v okviru pospeševanja prodaje. Prav pri ustvarjanju dogodkov se lahko ustvarjalnost specialistov za odnose z javnostmi še posebno jasno pokaže.

Kratek prikaz osnovnih programov odnosov z javnostmi

Nadaljnja opredelitev dejavnosti odnosov z javnostmi zahteva vsaj kratko predstavitev programov odnosov z javnostmi, ki opredeljujejo vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi javnostmi. Strokovna literatura obsežno prikazuje logiko odnosov z raznimi vrstami deležnikov in "konvencionalno modrost", kako naj specialisti v specifičnih kontekstih delujejo. Treba pa je opozoriti, da gre pri programih za poenostavljeno tipizacijo ključnih razmerij: v praksi se ti programi med seboj prepletajo oz. se le redko pojavljajo v čisti obliki. Razvoj konkretne strategije zahteva analizo dane situacije in aplikacijo elementov različnih programov.

ODNOSI Z MEDIJI. Množični mediji so kanal za doseganje javnosti in posebnih javnosti; mediji so zaznani kot ključni dejavnik pri projekciji podobe organizacije pri občinstvu. So tudi arena javnih polemik, v katerih se oblikuje javno mnenje o pomembnih javnih zadevah. Za specialiste za odnose z javnostmi so novinarji in uredniki v vlogi "vratarjev", ki lahko sporočila organizacije objavijo ali ne, pri tem pa lahko o organizaciji pišejo v naklonjeni luči ali pa kritično. Za novinarje in urednike pa so specialisti za odnose z javnostmi uradni vir, ki posreduje uradne informacije in stališča organizacije. Odnos med dvema poklicema, med novinarji in specialisti za odnose z javnostmi, je ambivalenten. Negativni odnos se kaže v očitkih o pristranskosti: specialisti za odnose z javnostmi so za novinarje preveč pozitivno pristranski, ker posredujejo predvsem pozitivne informacije o organizaciji, novinarji pa so za specialiste za odnose z javnostmi v svojem poročanju in komentiranju o organizaciji često preveč negativno pristranski, češ da iščejo napake, škandale in krize, ki jim potem pripisujejo disproporcionalno velik pomen. Pozitivni odnos med specialisti za odnose z javnostmi in novinarji pa izhaja iz medsebojne odvisnosti, ki jo kažejo številne empirične raziskave: analize poročanja informativnih medijev namreč kažejo, da je med 40-50% časopisnih novic in poročil povezano z uradnimi viri (Grungi, Hunt 1994). Kritični komunikolog Oscar Gandy imenoval sporočila uradnih virov, ki jih posredujejo informativnim medijem, "informacijske subvencije", saj mediji lahko zapolnijo svoje programe s sporočili, katerih proizvodnja jih nič ne stanejo. Zaradi te strukturne ambivalent-

nosti v razmerju med dvema poklicema, je mogoče voditi odnose z mediji samo tako, da specialisti za odnose z javnostmi upoštevajo posebnosti novinarskega in uredniškega dela ter v svojih interakcijah z njimi razvijajo skrajno korektne in etično neoporečne odnose.

ODNOSI Z ZAPOSLENIMI. Komuniciranje z notranjimi javnostmi je integralni del managerskega vodenja organizacije, ki sistematično koordinira organizacijske aktivnosti zaposlenih tako, da le-te usklajuje s strukturiranimi procesi, prek katerih organizacija izvaja svoje operacije. Odnosi z notranjimi javnostmi so često povezavi s t.i. "upravljanjem s človeškimi viri" (*human resources management*). Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, s katerimi organizacija (njeno vodstvo) informira o pomembnih zadevah in jih interpretira, zaposlene izobražuje v novih znanjih in veščinah, ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenom in ciljem organizacije. Na splošno so programi internega komuniciranja usmerjeni na višanje identificiranja zaposlenih z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije za in zadovoljstva z delom, na razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo. Pomemben dejavnik pri vodenju odnosov z zaposlenimi je narava organizacijske kulture. Poenostavljano rečeno, obstaja razlika med na eni avtoritarno organizacijsko kulturo, ki temelji na hierarhiji nadrejenosti in podrejenosti ter deluje predvsem po načelih ukazovanja in nadzora, ter na drugi strani decentralizirano in participativno organizacijsko kulturo, ki spodbuja večje sodelovanje podrejenih pri odločanju oz. jim daje večjo stopnjo avtonomije oz. opolnomočenja (*empowerment*) za samostojno odločanje, kar omogoča inovacije in hitro odzivanje organizacije v kompleksnem in dinamičnem okolju. Čeprav se danes posebno poudarja decentralizirana in participativna organizacijska kultura, ki je po Grunigu eden od pogojev odličnosti odnosov z javnostmi, pa je potrebno pri tem upoštevati, da je narava organizacijske kulture nenazadnje odvisna od tipa organizacij (Mintzberg 1979) v tem smislu, da je participativna organizacijska kultura bolj pogosto prisotna npr. v storitvenih dejavnostih kot pa v tekstilni ali jeklarski industriji. V programih internega komuniciranja je še posebno pomembno neposredno *face-to-face* komuniciranje ter interni časopisi in revije, v sedanjem času pa tudi notranja računalniška omrežja.

ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI. Odnosi s finančnimi javnostmi se usmerjajo na lastnike, na aktualne in potencialne delničarje in investitorje, širše pa tudi na posebne finančne javnosti, ki se sestojijo iz specializiranih finančnih medijev, finančnih analitikov v finančnih ustanovah (npr. v bankah in skladih), ki spremljajo poslovanje posameznih industrij in organizacij ter določajo npr. kreditno sposobnost posameznih organizacij ali pa ocenjujejo vrednost njihovih delnic, na državne ali paradržavne institucije, kot so npr. davčna uprava ali institucije za nadzor poslovanja na borzi, ter nenazadnje na širšo poslovno skupnost. Treba je opozoriti, da so za vodstvo organizacije od vseh deležnikov najpomembnejši prav lastniki oz. delničarji, saj je od njih odvisna legitimnost strategije managerskega upravljanja organizacije. Specialisti za odnose s finančnimi javnostmi so zadolženi za pripravo letnih in polletnih poročil delničarjem in uradnih davčnih prijav. Logiko odnosov s finančnimi javnostmi pa je mogoče pojasniti s "teorijo racional-

nih pričakovanj", ki jo je razvil Nobelovec Robert Lucas: poenostavljano rečeno, vrednost podjetja na finančnih trgih je odvisna od dobrih ali slabih informacij o podjetju, z drugimi besedami, finančni trgi takoj vsrkajo dobre in slabe informacije o podjetju in prilagodijo svojo ponudbo in povpraševanje po njegovih vrednostnih papirjih oz. pripravljenost za investicije. Odnosi s finančnimi javnostmi zahtevajo absolutno pravočasnost in največjo možno natančnost pri obveščanju finančnih javnosti, pri čemer obveščanje ne sme zbujaati nikakršnih lažnih pričakovanj, saj neizpolnjena pričakovanja običajno sprožijo padec vrednosti podjetja pod realno vrednost. Ker je nihanje vrednosti podjetja na finančnih trgih stvar borznega in bančnega poslovanja, v katerem se obračajo veliki dobički in izgube, je to področje izjemno strogo zakonsko regulirano in nadzorovano z inšpekcijskimi službami (npr. prepoved razkrivanja notranjih informacij nepooblaščenim osebam), kar morajo seveda specialisti za odnose s finančnimi javnostmi strogo upoštevati. Odnosi s finančnimi javnostmi slovijo kot najbolje plačana dejavnost v okviru odnosov z javnostmi, zahtevajo pa poleg standardnih znanj še temeljito poznavanje ekonomije in prava.

ODNOSI Z DRŽAVNIMI INSTITUCIJAMI (PUBLIC AFFAIRS). Parlament sprejema zakone, vlada pa administrativne odločitve, ki bistveno vplivajo na pogoje poslovanja organizacij, zato imajo organizacije tendenco, da na parlamentarno in vladno odločanje vplivajo. Na področju odnosov z državnimi institucijami obstaja cela vrsta akterjev: svobodni lobisti, specialistične lobistične agencije, posebna interesna združenja, ki so trajne organizacije za uveljavljanje določenega interesa (npr. združenja upokojencev, zdravnikov, kmetovalcev itd.), *ad hoc* lobiji, ki jih tvorijo začasne koalicije za neko javno zadevo zainteresiranih organizacij in združenj, ter *grass roots support*, ki nudi podporo civilne družbe interesnim skupinam na način demonstracij, pismen bralcev ali osebnih kontaktov s političnimi predstavniki. Ob nastajanju javnih problemov, pri katerih pride do vodenja odnosov z državnimi institucijami, se često oblikujeta dve interesni koaliciji, v katere so vključeni zgoraj navedeni akterji: ena, ki podpira eno plat reševanja problema, druga pa nasprotno, npr. nekadilci in zdravniki, ki podpirajo omejevanje javnega kajenja na eni strani, in tobačna industrija in kadilci na drugi strani, ki temu nasprotujejo. Iz vidika posamične organizacije je mogoče osnovno strategijo vplivanja na državne institucije poenostavljeno prikazati v naslednjih fazah: organizacija s pomočjo *issues management* zgodaj zazna proces sprejemanja neke zakonske ali administrativne odločitve, ki je zanjo relevantna (ali odsotnost sprejemanja odločitve, za katero je sama zainteresirana), napravi strokovno analizo problema, vzpostavi koalicijo z drugimi organizacijami, za katero je ta problem relevanten, pridobi *grass roots support* zainteresiranih članov civilne družbe, neposredno ali z najetjem specializiranih lobistov kontaktira udeleženca političnega procesa in jim predstavi svoj interes, pri čemer pa je učinkovitost in legitimnost uveljavljanja interesa odvisna od podprtosti s strokovno analizo alternativnih zakonskih ali administrativnih rešitev. Praktično je proces vodenja odnosov z državnimi institucijami dolgotrajen in zahteva pridobivanje večine tistih, ki bodo s svojim glasovanjem oblikovali parlamentarno odločitev, zato je često zaznamovan z raznimi zapleti in javnimi

polemikami. Običajno so v strategijo vodenja odnosov z državnimi institucijami vključeni tudi odnosi z mediji in odnosi s skupnostjo.

ODNOSI Z (LOKALNO) SKUPNOSTJO. Odnosi s skupnostjo so namenjeni integraciji organizacije v (lokalno) skupnost in k dviganju prepoznavnosti organizacije in njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kakovosti življenja skupnosti. Odnosi z skupnostjo predstavljajo odnose z javnostmi v malem, ker njihova strategija običajno vključuje odnose z zaposlenimi, z (lokalnimi) mediji in (lokalnimi) državnimi institucijami. Način vedenja organizacij ima lahko na eni strani za skupnost negativne posledice, če npr. onesnažujejo okolje, prostorsko širijo svoje dejavnosti na bivalna področja, obremenjujejo lokalno infrastrukturo, koruptivno vplivajo na lokalne politične institucije itd.; na drugi strani pa organizacije lahko prinesejo skupnosti celo vrsto koristi, npr. zaposlujejo člane skupnosti, plačujejo davke, vršijo razne brezplačne storitve in dobrodelne prireditve. Logika odnosov s skupnostjo je, da organizacija zmanjša negativne in zviša pozitivne posledice svoje prisotnosti za člane skupnosti. Organizacija obvešča skupnost (npr. dnevi odprtih vrat), se sporazumeva s pomembnimi člani skupnosti, vključi svoje zaposlene v pomembne institucije skupnosti, vrši brezplačne storitve (npr. odstopi svoje prostore za vaje gledališke skupine) in organizira športne in kulturne prireditve. Še posebno pomembno vlogo pa imajo prostovoljni finančni prispevki, ki jih organizacija daje skupnosti npr. s štipendijami, s financiranjem razvoja lokalne infrastrukture ali drugih, za skupnost pomembnih projektov. Proaktivna strategija odnosov s skupnostjo prinese organizaciji ugled, ki lahko igra odločilno vlogo tedaj, kadar je organizacija v krizi ali kadar mora skupnost sprejeti tudi nekatere negativne posledice prisotnosti organizacije v skupnosti.

KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE. Program kriznega komuniciranja, ki je integralni del kriznega upravljanja, predstavlja vodenje odnosov z različnimi deležniki v obdobju krize. Za krizno obdobje so značilni kriza ugleda in kredibilnosti organizacije, povečan interes medijev in velike javnosti za dogodke v organizaciji, napetosti v odnosih z deležniki in grožnja s sodnimi procesi zaradi možne oškodovanosti različnih skupin s krizo organizacije. Lerbinger navaja naslednjo tipologijo kriz: naravne katastrofe (požari, poplave, potresi), nesreče, ki izhajajo iz tehnične napake ali iz napak pri upravljanju, povzročijo pa žrtve ali poškodbe ljudi, večjo materialno škodo ali onesnaženje okolja (npr. Černobil, eksplozija vesoljskega plovila Challenger, izpust nafte tankerja Exxon Valdez), krize iz zlonamernosti patološko motenih oseb, kriminalcev ali teroristov (npr. kriza Tylenol, pri kateri je nekdo podtaknil smrtonosni strup v zdravila široke potrošnje), krize soočenja organizacije in radikalne aktivistične skupine, gibanja ali koalicije (npr. Greenpeace, ki je z koordinirano mednarodno *grassroots* akcijo bojkotiranja Shellovih črpalk preprečil potop odslužene Shellove naftne ploščadi Brent Spar v Atlantiku). Za uspešno reševanje kriz je pomembno, da organizacija že v predhodnem obdobju vodi proaktivne odnose z javnosti, s čemer pridobi ugled in kredibilnost, kar olajša reševanje ugleda in odnosov v krizni situaciji. Krizno upravljanje se razdeli v predkrizno planiranje in simulacijo kriznih scenarijev, upravljanje s krizo oz. vodenje organizacije v času krize in ponovno pridobi-

vanje ugleda in kredibilnosti organizacije v pokriznem obdobju. Krizno komuniciranje v času zaostrene krize se v prvi vrsti nanaša na profesionalno in etično neporečno komuniciranje z mediji, kar pomeni, da je treba medijem je dostavljati aktualne tekoče informacije in širšo dokumentacijo o ozadju dogodkov, pri tem pokazati največjo pripravljenost organizacije, da krizo čim hitreje odpravi, izraziti sočutje svojcem ponesrečenih in opravičilo materialno oškodovanim, ter paziti na pravne vidike sporočil, ki jih organizacija posreduje javnosti.

ODNOSI S POTROŠNIKI IN MARKETINŠKI ODNOSI Z JAVNOSTMI. Potrošniki veljajo za eno od najpomembnejših kategorij deležnikov organizacije, saj je od njih odvisna poslovna realizacija, vendar pa se s potrošniki primarno ukvarja dejavnost marketinga. Kot pove že samo ime, je marketing tradicionalno usmerjen na trg. Strategija upravljanja z marketingom deluje po formuli 4 P (*product, pricing, placing, promotion*). Promocija oz. marketinško komuniciranje vključuje tri dejavnosti: oglaševanje, odnose z javnostmi in pospeševanje prodaje z različnimi akcijami. V zadnjem desetletju je prišlo do menjave marketinške paradigme, ki se je od tradicionalnega transakcijskega marketinga premaknila k "marketniškim odnosom" (*relationship marketing*), ki poskušajo preseči paradigmo prodajne naravnosti marketinga in razvijati s potrošniki odnose. Kljub aktualnim teoretskim kontroverzam okrog razmerja med marketingom in odnosi z javnosti, ki se vrtijo okrog vprašanja avtonomije odnosov z javnostmi in integracijo odnosov z javnostmi v "integrirano marketinško komuniciranje", Cutlip (Cutlip, Center, Broom 1994) opozarja, da odnosi z javnostmi v funkciji marketinškega komuniciranja v veliki meri predstavljajo "bread and butter" odnosov z javnostmi.⁶ Harris (1991) opredeljuje odnose z javnostmi v funkciji marketinškega komuniciranja z izrazom *marketing public relations* in podrobno razčleni njihovo specifičnost. V okviru marketinških programov odnosi z javnostmi ustvarjajo pozitivno publiciteto in pričakovanja na trgu še preden se začne oglaševalska kampanja, vodijo komunikacijski program tedaj, ko ni oglaševalske kampanje, skrbijo za učinkovitost ustvarjanja dogodkov pri pospeševanju prodaje, gradijo bolj osebne odnose s potrošniki, vplivajo na pomembne mnenjske voditelje, skrbijo za demonstracijo družbene odgovornosti firme, za graditev zaupanja potrošnikov in upravljajo s kriznim komuniciranjem.

⁶ V novi paradigmi "marketniških odnosov" je marketinška dejavnost konceptualno ekstrapolirana na odnose z vsemi strateškimi deležniki. V klasični, transakcijski paradigmi marketinga je bilo še mogoče razmejiti med marketinško usmerjenostjo na potrošnike na eni strani in usmeritvijo odnosov z javnostmi na ostale deležnike na drugi strani. V novi paradigmi marketinga pa so odnosi z javnostmi konceptualno dokončno reducirani zgolj na eno od dejavnosti marketinškega komuniciranja, z drugimi besedami, so degradirani na raven komunikacijske tehnike. Posledica tega pa je, da so specialisti za odnose z javnostmi zgolj tehnični izvajalci in ne svetovalci vodstva pri razvijanju strategije upravljanja z deležniki. Teoretiki odnosov z javnostmi tej tendenci ostro nasprotujejo. Kompleksnost tega vprašanja zahteva bolj poglobljeno analizo, saj obstaja vrsta dobrih argumentov tako za avtonomijo odnosov z javnostmi kot za "integrirano korporativno komuniciranje", zato se na tem mestu zgolj privzemamo Grunigovo pozicijo (1992), ki je kot enega ključnih elementov odličnosti odnosov z javnostmi opredelil avtonomen, integriran in od marketinga ločen oddelek za odnose z javnostmi v organizaciji, ki ima v svetovalni vlogi neposreden dostop do vodstva organizacije.

Za konce prispevka smo napravili kratek pregled notranje logike osnovnih programov odnosov z javnostmi. V tem prikazu pa smo zaradi omejenosti s prostorom izpustili takšne pomembne programe, kot so komunikacijske kampanje, pridobivanje sponzorjev s strani neprofitnih organizacij, oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi, ustvarjanje organizacijske identitete in nekatere druge. Naj svoj prispevek zaključujemo z mislijo, da se je dejavnost odnosov z javnostmi v zadnjih dvajsetih letih razvila v profesionalno dejavnost, ki vključuje uporabo znanstvenih spoznanj in metodologije, hkrati pa je razvila etično senzibilnost za družbeno odgovornost in poskuša delovati v funkciji organizacije tako, da se izogiba konfliktom in išče kompromisne rešitve s svojimi strateškimi javnostmi. V času naraščajoče globalizacije in vse širše rabe novih digitalnih komunikacijskih tehnologij, kar vodi v t.i. informacijsko oz. komunikacijsko družbo, ki je zaradi svoje kompleksnosti istočasno vse bolj družba posebnih interesov, bodo odnosi z javnostmi kot večšina strateškega razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza prav gotovo še nadalje pridobivali na svojem pomenu.

LITERATURA

- Andrews, K. 1995. *The Concept of Corporate Strategy*. V: Mintzberg, H., Quinn, J., Goshal, S. *The Strategy Process*, European Edition. London: Prentice Hall 1995
- Arfin, F. 1994. *Financial Public Relations: Lessons from the Corporate Leaders*, London: Pitman
- Beck, U., Giddens, A., Lash, S. 1994. *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press
- Blumer, Herbert. 1966. *The Mass, the Public and Public Opinion*. v: B. Berelson, M. Jnowitz (ur.), *Reader in Public Opinion and Communication*. New York: The Free Press 1966, str. 43-50
- Bourdieu, P. 1979. *La distinction: Critique social du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit
- Botan, C., Hazelton, V., ur. 1989. *Public Relations Theory*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum
- Brody, E. W., Stone, Gerald. 1989. *Public Relations Research*. New York: Praeger
- Broom, G., Dozier, D. 1989. *Using Research in Public Relations: Application to Program Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Carroll, A. 1996. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 3rd Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell
- Center, A., Jackson, P. 1995. *Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems*, 5th Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Caywood, C., ur. 1997. *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: McGraw Hill
- Cheney, G., Vibbert, S. 1987. *Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management*, v: Jablin, F., Putnam, L., Roberets, K., Porter, L., ur. 1987. *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, London: Sage
- Cole, R. 1981. *The Practical Handbook of Public Relations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. 1994. *Effective Public Relations*, 7th Edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall

- Culbertson, H., Chen, N., ur. 1996. *International Public Relations: A Comparative Analysis*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Dilenschneider, R. (1996) *Dartnell's Public Relations Handbook*, 4th Edition, New York: Dartnell
- Dozier, D. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Elster, J. 1989. *The Cement of Society: A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press
- Ewen, S. 1996. *PR! A Social History of Spin*, New York: Basic Books
- Giddens, A. 1990. *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press
- Gordon, J. 1987. Interpreting definitions of public relations: self assessment and a symbolic interactionism-based alternative, *Public Relations Review*, Let. 23, št. 1, str. 57-67
- Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop
- Grunig, J., Hunt, T. 1984. *Managing Public Relations*, Chicago: Holt
- Grunig, J., Hunt, T. 1994. *Public Relations Techniques*, New York: Harcourt Brace
- Grunig, J., ur. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Grunig, J., Repper, F. 1992. *Strategic Management, Publics, and Issues*, v: Grunig, J., ur., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Grunig, J., White, J. 1992. *The Effects of Worldviews on Public Relations Theory and Practice*, v: Grunig, J., ur., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Grunig, J., Grunig, L. 1992. *Models of Public Relations and Communication*, v: Grunig, J., ur., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Hall, L. ur. 1993. *Negotiation: Strategies for Mutual Gain*, London: Sage
- Harris, Thomas. 1991. *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies Are Using the New PR to Gain a Competitive Edge*. New York: Wiley and Sons
- Habermas, J. 1962. *Strukturwandel der Öffentlichkeit*. Darmstadt: Luchterhand
- Habermas, J. 1981a. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp
- Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An Introduction*. London: Routledge
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Jeffkins, Frank, Yadin, Daniel. 1998. *Public Relations*. London: Pitman
- Jones, G. 1998. *Organizational Theory*, 2nd Edition. New York: Addison Wesley
- Jowett, Gareth, O'Donnel, Victoria. 1992. *Propaganda and Persuasion*, 2nd Edition. London: Sage
- Kitchen, Philip, ur. 1997. *Public Relations Principles and Practice*, London: International Business Press
- Kotler, P., Armstrong, G. 1994. *Principles of Marketing*, 6th Edition, London: Prentice-Hall
- Lewicki, R., Hiam, A., Olander, K. 1996. *Think Before You Speak: The Complete Guide to Strategic Negotiation*, New York: Wiley
- Littlejohn, S. 1992. *Theories of Human Communication*. Fourth Edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company
- Luhmann, N. 1984. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, N. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp
- Lukes, S. 1986. *Power*. Oxford: Blackwell
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. London: Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Quinn, J., Goshal, S. 1995. *The Strategy Process*, European Edition. London: Prentice Hall
- Moose, D. 1990. *Public Relations in Practice: A Casebook*. London: Routledge
- Moose, D., MacManus, T., Verčič, D., ur. 1997. *Public Relations Research: An International Perspective*. London: International Business Press
- Nally, M., ur. 1991. *International Public Relations in Practice*. London: Kogan Page
- Olins, Wally, 1989. *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. London: Thames and Hudson
- Price, V. 1992. *Public Opinion*. London: Sage.
- Raiffa, H. 1982. *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Robbins, S., Coulter, M. 1996. *Management*, 5th Edition, London: Prentice Hall
- Seib, P., Fitzpatrick, K. 1995. *Public Relations Ethics*. London: Harcourt Brace
- Stanton, N. 1996. *Mastering Communication*, 3rd Edition, London: MacMillan
- Stohl, C. 1995. *Organizational Communication: Connectedness in Action*. London: Sage
- Swanston, D. ur. 1995. *Public Relations Society of America Accreditation Sourcebook*, New York: PRSA
- Splichal, Slavko. 1997. *Javno mnenje: Teoretski razvoj in spori v 20. stoletju*. Ljubljana: FDV - zbirka Javnost
- Škerlep, A. 1997. *Komunikacija v družbi, družba v komunikaciji: Analiza družbenega konteksta komuniciranja prek študije Luhmannove in Habermasove teorije družbe*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV
- Thayer, Lee. 1994. *Organization - Communication: Emerging Perspectives*. Norwood: Ablex
- Toth, E., Heath, R., ur. 1992. *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*. Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Veccio, Robert. 1995. *Organizational Behavior*, 3rd Edition. New York: Harcourt Brace College Publishers
- White, J. 1991. *How to Understand and Manage Public relations*. London: Busienss Books
- White, J. Mazur, L. 1992. *Strategic Communication Management: Making Public Relations Work*. Workingham: Addison-Wesley
- Wilcox, D., Nolte, L. 1997. *Public relations Writing and Media Techniques*, 3rd Edition. New York: Longman
- Windhal, S., Signitzer, B., Olson, J. 1992. *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication*. London: Sage

ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJSKA KOMPETENCA

Povzetek. Če organizacijsko komuniciranje sploh kaj je, potem mora njegova prisotnost povzročati drugačne učinke, kot bi jih lahko opazovali v njegovi odsotnosti. Jablin, Cude, House, Lee in Roth so za poimenovanje sposobnosti povzročanja želenih posledic v organizacijah, iz in preko njih s komuniciranjem predlagali pojem 'organizacijska komunikacijska kompetenca'. Medtem ko so ga oni postavili izključno na organizacijski nivo, članek širi njegovo uporabnost na podorganizacijski in nadorganizacijski nivo. Članek tudi predlaga razlikovanje med organizacijsko komunikacijsko kompetenco in delovno komunikacijsko kompetenco. Medtem ko je zadnja nujna za opravljanje nekega dela, pa nujno ne zadošča za uspeh delujočega v organizacijske okolju.

Ključne besede: organizacija, komuniciranje, kompetenca, organizacijako komuniciranje, organizacijska komunikacijska kompetenca

Uvod

Polje organizacijskega komuniciranja (OK) zajema komuniciranje ljudi v organizacijah (mikro-OK), organizacij z ljudmi v in okoli njih ('interno' in 'eksterno' komuniciranje, makro-OK) in družbe preko organizacij (mega-OK; Gayeski 1993: 91-109). Vsaka izmed sestavin pojma 'organizacijsko komuniciranje' ('organizacija' in 'komunikacija') lahko označuje ali teoretski koncept ali polje delovanja (Tompkins 1987). Konceptualno pojem organizacije določa pristop k temu in razumevanje tega, kaj organizacija je in kako deluje. Enako velja za koncept 'komunikacije'. Euske in Roberts (1987) predlagata sedem teorij organizacije (klasično, humanistično, odločevalno, sistemsko, odvisnostno, populacijsko in institucionalno), Krone, Jablin in Putnam (1987) pa štiri teorije komuniciranja (mehanistično, psihološko, interpretativno-simbolno in sistemsko-interakcionistično), ki so pomembne za OK. Deset let po izidu temeljnega priročnika o organizacijskem komuniciranju (Jablin, Putnam, Roberts in Porter 1987a) lahko komajda govorimo o 'organizacijskem komuniciranju' kot samostojnem konceptu z lastnim teoretskim aparatom in ne le kot o razvijajočem se polju študija in delovanja (Jablin, Putnam,

* Mag. Dejan Verčič, partner v agenciji Pristop, Družbi za komunikacijski management v Ljubljani.

Roberts in Porter 1987b: 7), v katerem se uporabljajo teorije drugih družbenih ved, kot so antropologija, ekonomija, komunikologija, politologija, psihologija, sociologija itd.

Če organizacijsko komuniciranje sploh kaj je, potem mora njegova prisotnost povzročati drugačne posledice, kot bi jih lahko opazovali v njegovi odsotnosti. Jablin, Cude, House, Lee in Roth (1994) so za poimenovanje sposobnosti povzročanja zelenih posledic v organizacijah, iz in preko njih s komuniciranjem predlagali pojem 'organizacijska komunikacijska kompetenca' (O2K). Ti avtorji so pojem predlagali izključno na organizacijski ravni, ki jo tukaj imenujemo makro raven in označujemo z makro-O2K. Članek pa predlaga razširitev pojma tudi na podorganizacijski nivo, torej na kompetence posameznikov, da delujejo v organizacijskem okolju. To raven imenujem mikro raven in označujem z mikro-O2K. O organizacijski komunikacijski kompetenci pa lahko govorimo tudi na nadorganizacijski ravni, torej kot družbeni kompetenci za delovanje v organizacijskem okolju. To raven imenujem mega raven in označujem z mega-O2K.

Organizacijska komunikacijska kompetenca (O2K)

Pojem kompetence na splošno v družboslovju označuje zmožnost in sposobnost povzročanja zelenih posledic. Tako na primer Argyle (1984: 173) s pojmom 'družbene kompetence' označuje zmožnost za in posedovanje nujnih sposobnosti za proizvajanje zelenih učinkov na druge ljudi v družbenih situacijah. Uletova in Kline (1996, 49) o komunikacijski kompetenci pravita, da pomeni "primerno uporabo socialnega znanja in sposobnosti v kontekstu nekega odnosa." Podobno Jablin et al. (1994, 120) s pojmom 'organizacijske komunikacijske kompetence' označujejo zmožnost za in posedovanje sposobnosti, ki so potrebne za proizvajanje zelenih učinkov v organizacijskem okolju. Vsako delovanje terja neko nujno minimalno količino organizacijske komunikacijske kompetence. To je 'prazna organizacijska komunikacijska kompetenca' - splošna zmožnost in tiste sposobnosti, ki so bistvene za opravljanje posla, ne zadoščajo pa za povzročanje višjih nivojev uspešnosti s komuniciranjem. Posedovanje organizacijske komunikacijske kompetence nad pragom nujnega pa je lahko vir primerjalnih prednosti pred tekmei.

Delovna komunikacijska kompetenca (D2K) in organizacijska komunikacijska kompetenca (O2K)

Vsako delo zahteva določeno stopnjo komunikacijske kompetence kot sestavine družbene kompetence. Različna dela zahtevajo različne vrste in količine potrebne komunikacijske kompetence. Mnoga dela temeljijo izključno na komunikacijski kompetenci. Vzemimo za primer gledališko igrilstvo. Dober igralec je tisti, ki je zmožen in sposoben s svojim nastopom povzročati zelene učinke na občinstvo. To je njegova delovna komunikacijska kompetenca (D2K). Vendar D2K

ne zadošča nujno tudi za uspeh: uspešen je tisti igralec, ki si je sposoben zagotoviti takšne gledališke vloge in predstave, ki mu omogočijo ustvariti si in vzdrževati stalno občinstvo, ki čez čas začne obiskovati njegove predstave tudi ali celo prav zato, ker on nastopa v njih. Za dosego takšne priljubljenosti pa igralcu običajno ne zadošča le njegova D2K, ki sloni na igralskem talentu, temveč potrebuje tudi O2K, ki se razlikuje od D2K: sposobnost sodelovanja z drugimi igralci, režiserji, novinarji in tako naprej. Znani so primeri igralcev, ki ne morejo igrati v vlogah, v katerih bi si želeli in ki bi jim omogočale vzpostavljane in vzdrževanje želene priljubljenosti, zato ker odločevalci v gledališču z njimi nočejo delati - torej zaradi njihove nizke O2K.

Slovenski parlament nam nudi obraten primer za ponazoritev razlike med D2K in O2K. Od parlamentarca se v demokraciji pričakuje, da je volilce sposoben prepričati, da ga izvolijo. To je njegova D2K. V Sloveniji pa imamo volilni sistem, ki posameznikom omogoča, da si pridobijo poslanski mandat brez zadostnega števila glasov volilcev. Zadošča, da se uvrstijo na t.i. 'nacionalno listo', ki določa vrstni red možnih novih poslancev na podlagi števila glasov, ki ga doseže stranka kot celota. Uvrstitev na 'nacionalno listo' in vrstni red na njej pa določajo vodstva strank. Za poslanca, ki je prišel v parlament tako, da si ni na neposrednih volitvah zagotovil potrebnega števila glasov volilcev, temveč izključno z uvrstitvijo na 'nacionalno listo', lahko rečemo, da ima nizko D2K in visoko O2K. Nizka D2K se kaže v nesposobnosti prepričati volilce, visoka O2K pa v sposobnosti prepričati kolege v strankarski organizaciji.

Vsakodnevni jezik dobro odraža razliko med D2K in O2K. Za D2K se predpostavlja, da je nujni sestavni del znanja potrebnega za določen poklic. Za O2K pa je še do nedavnega veljalo, da poskuša prikrivati in zakrivati D2K. "Ni pomembno, kaj znaš, temveč koga poznaš," pravi znani rek. Tudi v strokovnih in znanstvenih krogih je še do nedavnega veljalo, da O2K poskuša prikrivati in zakrivati pravo D2K, da je torej zavajajoča, manipulativna in iz organizacijske in družbene perspektive torej nefunkcionalna, ker ovira 'optimalno delovanje' organizacijskih in družbenih procesov. Toda odnos do O2K se je v zadnjem desetletju spremenil in vse več je ukvarjanja z potrebnostjo in koristnostjo O2K, kot to na primer počno novejša študije 'ravnjanja z vtisi' (angl. 'impression management'; Rosenfeld, Giacalone, & Riordan 1995) na nivoju posameznikov in organizacij (kjer se pogosteje govori o 'ravnanju z ugledom', angl. 'reputation management'; Bromley, 1993; Fombrun 1996)).

Razlikovanje med D2K in O2K nakazuje naj dvojni prag komunikacijske kompetence, ki je potrebna za uspešno opravljanje dela v organizacijskem svetu. En prag postavlja zahteve po D2K in drugega zahteve po O2K. Zanimivo področje za študij te razlike predstavlja fenomen sodobnega 'zvezdnštva' oziroma 'slave'. Rein, Kotler in Stoller (1997) ugotavljajo, da je 'talent' nujna surovina za proizvajanje 'zvezd', vendar iz 'telenta' zares naredijo 'zvezdo' šele organizacije, ki jim je to posel - 'industrija zvezdnštva'. Zadeva gre lahko celo tako daleč, da kdo postane 'slavni pevec' brez posluha in glasu - O2K lahko tudi nadomešča D2K (kot na primer v prejšnjem primeru slovenskega parlamenta, ki pozna demokratično izvoljene poslance brez volilcev).

Mikro-O2K

Ljudje v organizacijah komuniciramo drugače kot zunaj njih (de Cock, de Witte in van Nieuwerke 1998). Na naše komuniciranje v organizacijah vplivajo mnogi dejavniki, ki znotraj organizacij učinkujejo drugače, kot zunaj njih (Katz in Kahn 1978). Znale so šale na račun mož, ki so kot direktorji v svojih organizacijah diktatorji, doma pa 'copate'.

O2K vpliva na možnosti posameznika, kako in v katere organizacije lahko vstopa, kako se v njih premika in kako jih zapušča. Pridobitev delovnega mesta je odvisna ne le od delovne usposobljenosti, ampak tudi od sposobnosti prepričati 'vratarje' (npr. kadrovice), da je kandidat kompetenten ne le v svojem delu, temveč v organizaciji. Velik del pripravnosti se nanaša na ocenjevanje pripravnikove kompetence za organizacijsko inkulturacijo ('vstop v organizacijsko kulturo') in socializacijo ('prevzemanja organizacijskih norm'). Na ameriških univerzah tako študente pripravljajo na vstop v svet dela (to je: v organizacijski svet) tudi tako, da v njihove študijske vsebine vključujejo spretnosti, kot so pisanje življenjepisov, prijav na delovna mesta, delovnih poročil in podobno, in znanja, ki so potrebna za pravilno (strateško) izbiro in rabo teh spretnosti.

Kakovost opravljanja dela in možnosti napredovanja sta v organizacijah v pretežni meri odvisna od O2K. Večina del zahteva sodelovanje s kolegi, podrejenimi in nadrejenimi. Ocene uspešnosti dela so odvisne tako od merljivih kazalcev, kot tudi od pogledov ocenjevalcev. Že tem lahko pripisujemo različne stopnje O2K glede na sposobnosti razlikovanja O2K od D2K. Za organizacije na splošno velja, da je napredovanje v njih odvisno od sposobnosti razvijanja O2K. Raziskave kažejo, da direktorji večino svojega časa komunicirajo (Economist, 1989; Mintzberg, 1989) - s podrejenimi, s kolegi in deležniki v okolju.

O2K celo vpliva na odhajanje iz organizacij: pripravnik lahko zaradi nizke O2K redne zaposlitve sploh ne dobi, če organizacija krči število zaposlenih, bo brez dela - pri isti D2K - ostalo nesorazmerno večje število tistih z nizko O2K, glede na tiste z visoko O2K.

Različna dela in različne organizacije imajo različne zahteve po D2K in po O2K. Posebej zanimivo področje za uporabo razlikovanja med D2K in O2K ponujajo novi elektronski mediji, predvsem elektronska pošta v organizaciji - intranet. Medtem ko velik delež zaposlenih na intranet prenaša tudi svoje osebno (neformalno) komuniciranje, je v ZDA sodna praksa potrdila, da je vsebina notranje elektronske pošte v organizacijah v lasti organizacij in da te lahko torej berejo in sankcionirajo vsebine, ki se po njej prenašajo. S stališča prizadetih posameznikov to terjja še posebno tenkočutnost za razlikovanje med tem, kaj je zasebna in kaj (s stališča njihove zasebnosti) javna oziroma organizacijska komunikacija. Podobne probleme sprožajo 'delovni krožki' in druge oblike skupinskega dela, ki simulirajo neformalne oblike sodelovanja na delu, čeprav so še zmeraj znotraj meja organizacij. Ti problemi dosežejo svoj vrhunec v t.i. 'virtualnih organizacijah' (Davidow & Malone 1992), ki neformalne oblike sodelovanja simulirajo do skrajnih meja - vendar so še vedno organizacije in torej formalno omejene. Primera elektronske pošte in virtualne organizacije nakazujeta, da tehnološki razvoj komunikacijskih

orodij ne nadomešča O2K posameznikov, temveč da za svojo rabo terja še višje stopnje mikro-O2K.

Nasploh se zdi, da dogajanja v organizacijskem svetu zahtevajo vedno višje stopnje O2K posameznikov. V Uvodu v Priročnik za raziskovanje jutrišnjega vedenja organizacij Cooper in Jackson (1997, 3) pravita: "Ko se organizacije preoblikujejo, da bi postale bolj prožne in prilagodljive, se od posameznikov pričakuje, da bodo bolj odprti za spremembe in učenje čez celo življenje. Delavci se bodo morali sami naučiti odkrivati svoje sposobnosti, pridobivati manjkajoče spretnosti, se gibati v družbenih mrežah in se sami tržiti organizacijam; ter prenašati nejasnosti v zaposlitvah, ki ne bodo varne." V takšnem svetu bodo razlike v O2K lahko pomenile razliko med zaposlitvijo, breposelnostjo kot vmesno stopnjo med dvema zaposlitvama in nezaposljivostjo za tiste, ki ne bodo dosegali praga (mikro-) O2K (Hutton 1996; Hutton 1997).

Makro-O2K

Pred natanko petdesetimi leti je Barnard (1938/1956) opozoril, da je avtoriteta lastnost komunikacije: sposobnosti organizacije, da vpliva na zaposlene (da jih, na primer, lahko motivira za delo), in njene sposobnosti, da vpliva na svoje okolje (da si, na primer, pridobiva kupce).

Medtem ko mikro nivo O2K pripisuje posameznikom kot lastnost, od katere je odvisna njihova sposobnost vplivati na organizacije, makro nivo O2K pripisuje organizacijam kot lastnost, od katere je odvisna njihova sposobnost vplivati na posameznike in druge organizacije. Nekako od sredine tridesetih pa do sredine osemdesetih let se je velik del organizacijske teorije in raziskovanja ukvarjal z odkrivanjem 'organizacijske strukture' (Burns, 1963), 'organizacijske kulture' (McGregor, 1960) in 'komunikacijske klime' (de Cock et al., 1998), ki so najboljše sa doseganje visoke O2K - posameznikov in organizacij (Argyris, 1957). Vrh je to gibanje doseglo s knjižno uspešnico Petersa in Watermana (1982) *V iskanju odličnosti*, ki naj bi dokazala, da pravilne 'mehke prvine' odločilno vplivajo na uspešnost organizacij. Žal je večina organizacij, ki sta jih Peters in Waterman izbrala za primere poslovne odličnosti, kmalu padla na nivo poslovnega povprečja ali celo podenj. S tem se je končala prevlada gibanja, ki je iskalo eno najboljšo pot ravnanja organizacij. Organizacije so lahko uspešne ob različnih strukturah (Mintzberg, 1989), kulturah (Morgan, 1986) in komunikacijskih klimah (Falcione, Sussman, & Herden, 1987). Kar pomeni, da je O2K lahko višja ali nižja v vseh možnih tipih strukture, kulture in klime. Morgan (1986: 125) daje primer ameriškega podjetja ITT, ki je med letoma 1959 in 1978 pod vodstvom "zastrašujočega" direktorja Harolda Greena postalo eno izmed najuspešnejših podjetij na svetu. Danes pa morda najboljši primer za to predstavlja ameriška multinacionalka General Electric, ki je po zadnjem pregledu poslovne revije *Fortune* (1988a) najbolj ugledno ameriško podjetje in eno izmed treh najbolj profitabilnih podjetij na svetu (za dvema naftima družbama, Royal Dutch/Shell in Exxon; Fortune, 1988b) pod vodstvom Jacka Welcha, "najboljšega ameriškega

direktorja" (Bryne 1988). Oba primera (ITT in GE) bi morala po 'iskalcih ene najboljše poti' imeti nizko O2K, a se opazovalci strinjajo, da imata visoko.

Vendar organizacijska struktura, kultura in komunikacijska klima vplivajo na kadrovske politike in druge načine grajenja makro-O2K. Kot možen pojem za posredovanje med organizacijsko strukturo (kulturo itd.) in makro-O2K nam lahko služi 'organizacijska komunikacijska struktura' (Johnson 1993). Organizacije vplivajo na svojo O2K s privlačenjem, izbiro, izobraževanjem, ocenjevanjem, nagrajevanjem, karierami, odpuščanjem in upokojevanjem mikro-O2K, ki jih imajo posamezniki. Mimo tega organizacije razvijajo lastne programe 'notranjega komuniciranja', ki se ne nanašajo toliko na razvoj D2K, temveč O2K na ravni posameznikov kot mikro-O2K in organizacije kot celote - makro-O2K. (Zanimivo je, da nekatere storitvene organizacije grajenje D2K opravljajo pod plaščem grajenja O2K, prim. (Jensen 1997)). Gradijo lastno organizacijsko identiteto s poslanstvi in pogledi na prihodnost, se potegujejo za pripadnost lastnih članov in zunanjih deležnikov. Zato ustanavljajo tudi posebne urade, ki se ukvarjajo izključno z razvojem O2K. *Economistova* (1989) raziskava je pokazala, da v Veliki Britaniji ti uradi 35 odstotkov denarja porabijo za komuniciranje z zaposlenimi, 30 odstotkov z delničarji in drugimi vlagatelji, 25 odstotkov za vlado in javno upravo ter 10 odstotkov za komuniciranje z novinarji.

Če si organizacijsko strategijo predstavljamo kot ujemanje organizacije z njenim okoljem (Andrews 1987), potem je jasno, da je pojem O2K zajet že v samem pojmu strategije. Vendar kot je opozoril Porter (1994), dolgo ni bilo jasno, na kaj v okolju naj bi se strategija nanašala in ne kakšno vlogo naj bi pri tem imelo komuniciranje. Pomen O2K za razumevanje vplivanja na zunanje okolje je zrastel šele v zadnjih letih. Nedavna raziskava je v Veliki Britaniji pokazala, da je v zadnjih petnajstih letih 'neoprijemljivo premoženje' podjetij narastlo na sedemdeset odstotkov njihove izkazane vrednosti, ki jim jo trg prizna med združitvami ali prevzemi (Sutton 1997, 16). Ugled, ki ga to 'neoprijemljivo premoženje' predstavlja, je tako postal eden izmed ključnih dejavnikov organizacijskega uspeha (Fombrun in van Riel 1997; Fombrun 1996; Kay 1995).

Tako kot na nivoju posameznika, lahko tudi na nivoju organizacije ločimo med D2K in O2K. Makro-D2K se navzven običajno nanaša na sposobnost komuniciranja s trgi in ga organizacije umeščajo v oddelke, ki jih imenujejo 'trženje' in podobno, D2K pa predstavlja vrednost 'blagovne znamke' izdelkov ali storitev (de Chernatony in Dall'Olmo Reiley 1997). Makro-O2K pa se navzven običajno nanaša na sposobnost komuniciranja s širšim družbenim okoljem in ga organizacije umeščajo v oddelke, ki jih imenujejo 'odnosi z javnostmi' in podobno, O2K pa predstavlja vrednost 'blagovne znamke', 'ugleda', 'dobrega imena' organizacije (Fombrun 1996).

Mega-O2K

V organizacijski družbi komuniciranje večinoma poteka preko organizacij - časopisnih hiš, radijskih in televizijskih postaj, telefonskih družb in tako dalje.

Procesi družbenega komuniciranja so praktično v celoti odvisni od teh organizacij. Zato lahko družbene možnosti komuniciranja opazujemo v odvisnosti od delovanja komunikacijskih organizacij in torej kot zmožnost za in sposobnost za proizvodnjo zelenih učinkov v takšnem (organizacijskem okolju), kot mega-O2K. Eno izmed ključnih vprašanj mega-O2K je vprašanje delovanja množičnih medijev (McQuail 1992 in na primer posledice njihovega združevanja; Bagdikian 1983/1992). Tako se lahko vprašamo o mega-O2K slovenske družbe v procesih privatizacije tiska pri nas, vstopu tujih televizijskih postaj in tako naprej - ali, koliko in v kateri smeri se je spremenila mega-O2K v Sloveniji? Kako bo na mega-O2K vplivala bližajoča se demonopolizacija telekomunikacij? Podobno kot na mikro in makro nivoju tudi na mega nivoju nove komunikacijske tehnologije odpirajo nova vprašanja o O2K: kakšen je vliv interneta, ki je vendarle organizacijsko posredovan, na razvoj mega-O2K?

Podobno, kot na mikro in makro nivoju lahko tudi na mega nivoju ločimo med D2K in O2K. D2K se nanaša na komunikacijsko kompetenco, ki je vezana na poslovni svet. Možnosti delovanja množičnih medijev so v glavnem odvisna od njihove sposobnosti pridobivati občinstvo in ga prodajati naprej kupcem - predvsem oglaševalcem. Nasploh naj bi si pojem 'medij' za poimenovanje najprej tiska in potem še drugih oblik množičnega komuniciranja po pisanju Lea Bogarta (tako Dennis 1996, viii) izmislili oglaševalci in zato še danes mnogi uredniki in novinarji nasprotujejo temu imenu za označevanje organizacij, v katerih delajo. Predvsem od uspešnosti tega procesa nabave in prodaje občinstva je odvisno, koliko in kakšni so množični mediji v neki državi (velja tudi za t.i. 'javne medije', ki jih tekmovalno vedenje zasebnih medijev prisili k posnemanju njihovega tržnega delovanja - ali pa ne in tudi to odpira zanimiva vprašanja makro-D2K). Toda visoka mega-D2K, ki se kaže v sposobnosti delovanja komunikacijskih organizacij in poslovanja drugih preko njih, ne pomeni nujno tudi visoke mega-O2K, ki ni vezana izključno pa sposobnosti poslovanja.

Komisija Evropske unije je 8. maja 1996 sprejela dokument o komercialnem komuniciranju na notranjem trgu ('The Green Paper on Commercial Communication in the Internal Market; glej <http://europa.eu.int/comm/dg15/en/media/-commcomm/commer.html>), ki predstavlja vsako obliko plačanega komuniciranja izdelkov, storitev in organizacij (oglaševanje, direktni marketing, sponzorstva, pospeševanje prodaje in odnose z javnostmi), za katerega bi lahko rekli, da obravnava vprašanja svobode makro-D2K na enotnem evropskem trgu. Podobno kot severnoameriška ustavna praksa, ta dokument razlikuje med 'svobodo komercialnega govora', ki ni neomejena, in 'svobodo političnega govora', ki je načeloma neomejena. V tej razliki bi lahko odkrivali tudi razliko med makro-D2K in makro-O2K.

Za mega-O2K bi lahko rekli, da je osrednja točka zanimanja raziskovalcev, ki se ukvarjajo z vprašanjem odnosa med 'novico, resnico in pravico' (Chomsky 1989; Eldridge 1993; Jeffords & Rabinovitz 1994) oziroma kako mediji pačijo resničnost v družbi. Lahko pa se mega-O2K nanaša tudi na zmožnost za in sposobnost za proizvodnjo zelenih učinkov neke družbe v mednarodnem okolju, na kar napeljujejo slovenske razprave o 'mednarodni promociji Slovenije'.

Institucionalizacija O2K

Komuniciranje je generična funkcija organizacije; ni organizacije brez komunikacije. Zato je mogoče zgodovino OK spremljati vzporedno z zgodovinami organizacij. Odkar se ljudje organizirajo, tudi organizacijsko komunicirajo. Že od nekdaj obstajajo tudi posebna mesta v organizacijah, ki so posebej zadolžena za komuniciranje - glasniki, poslaniki itd. Vendar se sodobna institucionalizacija O2K pomembno razlikuje od predhodnih oblik institucionalizacije komunikacijske funkcije v organizacijah: najprej v tem, da se utemeljuje v sodobnih družbenih znanostih (kot uporabna psihologija, sociologija, komunikologija, politologija...), in potem še v tem, da posege v komunikacijske procese utemeljuje kot preračunljive, dobičkonosne (ne le v poslovnih, temveč v vseh vrstah organizacij).

Strokovne in znanstvene organizacije, ki združujejo strokovnjake (kot na primer *International Association of Business Communicators - IABC*) in znanstvenike (kot na primer *International Communication Society - ICA*), so nastale šele po drugi svetovni vojni. Kaže, da sta prav obe svetovni vojni z uporabo velikega števila družboslovcev in izšolanjem velikega števila praktikov pomembno vplivali na uveljavitev organizacijskega komuniciranja. Pojavili so se poklici komunikologa, oglaševalca, publicista, komunikacijskega trenerja in učitelja, strokovnjaka za odnose z javnostmi in mnogi drugi, ki utelešajo institucionalizacijo O2K. Zaposlujejo jih vse vrste organizacij, mnoge v velikih količinah. Nastanek in delovanje teh poklicov lahko opazujemo kot nastanek in delovanje institucionalizirane O2K.

Problemi

Z institucionalizacijo O2K pa so se pojavili njej lastni problemi. Velja omeniti predvsem dva. Prvi se nanaša na vrprašanja dovoljenega in dopustnega v in za O2K. Drugi pa se nanaša na preračunljivost v O2K.

Institucionalizacija O2K je s seboj prinesla združevanje velikih količin znanja in spretnosti, ki se lahko uporabljajo v takšne ali drugačne namene. Nekatere oblike rabe O2K so prepovedane - zavestno zavajanje iz koristoljublja na finančnih trgih je vsaj na papirju strogo sankcionirano. Nekatere oblike rabe O2K niso prepovedane, se pa na samem robu dopustnosti - simbolna raba komunikacijskih kampanj, ko se poskuša ustvariti vtis, da organizacija nekaj rešuje, čeprav ne počne ničesar drugega, kot samo govori o potrebi po reševanju (velika bitka ameriških predsednikov Reagana in Busha proti mamilom ni bila drugega, kot spretno proizvajanje videza boja; prim. Gonzenbach, 1996). Podobna vprašanja se odpirajo ob nedavnem ameriškem raketnem obstreljevanju v Avganistanu in v Sudanu - ali ni Clintonu šlo predvsem za prenos pozornosti domače javnosti iz domačih ('sex-gate') v mednarodne kroge in torej za simbolno, torej komunikacijsko, rabo orožja?

Problem preračunljivosti pa se nanaša na sposobnost utemeljevanja in opravičevanja institucionaliziranih oblik delovanja O2K. Vsaka zaposlitev strokovnjaka

za O2K, ustanovitev in delovanje oddelka za O2K terjata določena sredstva. Njihova poraba je opravičljiva le, če z načrtovano rabo O2K pridobimo več, kot smo za njeno delovanje žrtvovali. Toda kako to meriti in izmeriti? Ne glede na napore praktikov (npr. Lindemann 1992; Lindemann 1997) in znanstvenikov (npr. Broom in Dozier 1990) zaenkrat ni videti jasnega odgovora na to vprašanje. Mogoče pa je tudi obe vprašanji povezati v eno in sicer kot vprašanje možnih stranskih posledic rabe preračunljivosti za meje dovoljenega in dopustnega (kot to na primer tudi ob rabi, a popolnoma drugačnem razumevanju pojma 'komunikacijska kompetenca' počne (Habermas 1979; Habermas 1981/1995b; Habermas 1981/1995a); za dober pregled tega stališča v slovenskem jeziku je Škerlep 1997).

Zaključek

Živimo v 'organizacijski družbi' (Reed 1993) oziroma v 'družbi organizacij' (Drucker 1973/1993, 34; Mintzberg 1989, 1, 301 in 338; Linstead 1993, 50). V organizacijah se rojevamo (v bolnišnicah), učimo (šole), delamo (podjetja), zabavamo (industrija zabave), še pokopljejo nas organizacije (pogrebni zavodi). Karkoli danes početi je 'normalno' to početi v organizacijah - 'nenormalno' je ostati zunaj njih. Zato je kakršnokoli komuniciranje danes predvsem organizacijsko komuniciranje, uspešnost naših komunikacijskih poskusov pa je bistveno odvisna od organizacijske komunikacijske kompetence - O2K.

Organizacijsko komunikacijsko kompetenco lahko opazujemo na nivojih posameznika (mikro-O2K), organizacije (makro-O2K) in družbe (mega-O2K). Opazujemo lahko procese njene institucionalizacije v posebnih poklicih (trenerja, učitelja, komunikatorja, oglaševalca itd.) in njene posebne probleme, ki jih poraja. Medtem ko pojem O2K označuje zmožnosti za in posedovanje nujnih sposobnosti za uspešno delovanje v organizacijskem svetu, se moramo vprašati o merilih za ocenjevanje uspešnosti O2K same, o načinih njenega pridobivanja in razvoja.

Zdi se, da svet okoli nas zahteva vedno višje nivoje O2K in da je ta zajeta v zahtevah po učljivem (*learnig*) posameznikih, organizacijah in družbah, ki bodo obvladovali 21. stoletje. Konec koncev se pojem ravnanja z znanjem (*knowledge management*) ne nanaša na nič drugega kot na ustvarjanje, zapisovanje in prenašanje znanja, torej (ob ustvarjanju, ki je tudi lahko skupinsko in odvisno od komunikacijske kompetence) predvsem na njegovo komuniciranje (zapisovanje in prenašanje) v organizacijskem okolju (Ruggles III 1997). Učljivi posameznik, organizacija in družba so posameznik, organizacija in družba z visoko O2K.

Prispevki, zbrani v tem "zborniku", so poskus začetka ustvarjanja, zapisovanja in prenašanja O2K pri nas.

LITERATURA

- Andrews, K. R. 1987. The concept of corporate strategy. (3. izd.). Homewood, IL: Irwin.
Argyle, M. 1984. Social behaviour. V C. L. Cooper in P. Makin (ur.), Psychology for managers (str. 161-181). London: Macmillan.

- Argyris, C. 1957. Personality and organization: the conflict between system and the individual. New York: Harper & Brothers.
- Bagdikian, B. H. 1983/1992. The media monopoly. Boston, MA: Beacon Press.
- Barnard, C. I. 1938/1956. The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bromley, D. B. 1993. Reputation, image and impression management. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Broom, G. M., in Dozier, D. M. 1990. Using research in public relations: applications to program management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bryne, J. A. 1988, June 8. Special report Jack: a close up look at how America's #1 manager runs GE. Business Week, 40-51.
- Burns, T. 1963, 31. januar. Industry in a new age. New society, 17-20.
- Chomsky, N. 1989. Necessary illusions: thought control in democratic societies. London: Pluto Press.
- Cooper, C. L., in Jackson, S. E. 1997. Introduction. V C. L. Cooper in S. E. Jackson (ur.), Creating tomorrow's organization: a handbook for future research in organizational behavior (str. 1-4). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Davidow, W. H., in Malone, M. S. 1992. The virtual corporation. New York: HarperCollins.
- de Chernatony, L., in Dall'Olmio Reiley, F. 1997. Brand consultants' perspectives on the concept of 'the brand'. Marketing and research today, 25(1), 45-52.
- de Cock, G., de Witte, K., in van Nieuwerke, S. 1998. Effective communication within the organization. V P. J. D. Drendth, H. Thierry, in C. J. de Wolff (ur.), Handbook of work and organizational psychology (Vol. 4: Organizational psychology, str. 387-400). Hove, UK: Psychology Press.
- Dennis, E. 1996. Preface. V E. E. Dennis in E. Wartella (ur.), American communication research: the remembered history (str. vii-xiii). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Drucker, P. F. 1973/1993. Management: tasks, responsibilities, practices. New York: HarperBusiness.
- Economist. 1989, March 18. Corporate eyes, ears, and mouths. The Economist, 89-90.
- Eldridge, J. (ur.). 1993. Getting the message: news, truth and power. London: Routledge.
- Euske, N. A., in Roberts, K. H. 1987. Evolving perspectives in organisational theory: communication implications. V F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, in L. W. Porter (ur.), Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective (str. 41-69). Newbury Park, CA: Sage.
- Falcione, R. L., Sussman, L., in Herden, R. P. 1987. Communication climate in organizations. V F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, in L. W. Porter (ur.), Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective (str. 195-227). Newbury Park, CA: Sage.
- Fombrun, C., in van Riel, C. 1997. The reputational landscape. Corporate Reputation Review, 1(1-2), 5-13.
- Fombrun, C. J. 1996. Reputation: realizing value from the corporate image. Boston, MA: Harvard business School Press.
- Fortune. 1988a, 2. marec. America's most admired companies. Fortune, 70-87.
- Fortune. 1988b, 3. avgust. The global 5 hundred: the world's largest corporations. Fortune, 74-81.
- Gayeski, D. 1993. Corporate communications management: the renaissance communicator in information-age organizations. Boston, MA: Focal Press.
- Gonzenbach, W. J. 1996. The media, the president, and public opinion: a longitudinal analysis of the drug issue, 1984-1991. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Habermas, J. 1979. Communication and the evolution of society (McCarthy, Thomas, Trans.). Boston, MA: Beacon Press.

- Habermas, J. 1981/1995b. The theory of communicative action. (Vol 2: Lifeworld and system: a critique of functionalist reason). Cambridge, UK: Polity Press.
- Habermas, J. 1981/1995a. The theory of communicative action. (Vol 1: Reason and the rationalization of society). Cambridge, UK: Polity Press.
- Hutton, W. 1996. The state we're in. London: Vintage.
- Hutton, W. 1997. The state to come. London: Vintage.
- Jablin, F. M., Cude, R. L., House, A., Lee, J., in Roth, N. L. 1994. Communication competence in organizations: conceptualization and comparison across multiple level of analysis. V L. Thayer in G. A. Barnett (ur.), *Organization-communication. emerging perspectives IV* (str. 114-140). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H., in Porter, L. W. (ur.). 1987a. Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. Newbury Park, CA: Sage.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H., in Porter, L. W. 1987b. Introduction. V F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, in L. W. Porter (ur.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective* (str. 7-9). Newbury Park, CA: Sage.
- Jeffords, s., & Rabinovitz, L. (ur.). 1994. Seeing through the media: the Persian Gulf War. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Jensen, I. 1997. Legitimacy and strategy of different companies: a perspective of external and internal public relations. V D. Moss, T. MacManus, in D. Verčič (ur.), *Public relations research: an international perspective* (str. 225-246). London: International Thomson Business Press.
- Johnson, J. D. 1993. Organizational communication structure. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Katz, D., in Kahn, R. L. 1978. The social psychology of organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Kay, J. 1995. Foundations of corporate success: how business strategies add value. Oxford: Oxford University Press.
- Krone, K. J., Jablin, F. M., in Putnam, L. L. 1987. Communication theory and organisational communication: multiple perspectives. V F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, in L. W. Porter (ur.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective* (str. 18-40). Newbury Park, CA: Sage.
- Lindemann, W. K. 1992. Successful public relations research, measurement, and evaluation. New York: PRSA.
- Lindemann, W. K. et al. 1997. Guidelines and standards for measuring and evaluating PR effectiveness. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations Research & Education.
- Linstead, S. 1993. Deconstruction in the study of organizations. V J. Hassard in M. Parker (ur.), *Postmodernism and organizations*. London: Sage.
- McGregor, D. 1960. The human side of enterprise. S.L.: McGraw-Hill.
- McQuail, D. 1992. Media performance: mass communication and the public interest. London: Sage.
- Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. New York: The Free Press.
- Morgan, G. 1986. Images of organization. Beverly Hills: Sage.
- Peters, T. J., in Waterman Jr., R. H. 1982. In search of excellence: lessons form America's best-run companies. London: Harper & Row.
- Porter, M. E. 1994. Toward a dynamic theory of strategy. V R. P. Rumelt, D. E. Schendel, in D. J. Teece (ur.), *Fundamental issues in strategy: a research agenda* (str. 423-461). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reed, M. I. 1993. Organizations and modernity: continuity and discontinuity in organization theory. V J. Hassard & M. Parker (ur.), *Postmodernism and organizations*. London: Sage.

- Rein, I., Kotler, P., in Stoller, M. 1997. High visibility: the making and marketing of professionals into celebrities. Chicago, IL: NTC Business Books.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., in Riordan, C. A. 1995. Impression management in organizations. London: Routledge.
- Ruggles III, R. L. 1997. Tools for knowledge management: an introduction. V R. L. Ruggles III (ur.), Knowledge management tools (str. 1-8). Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Sutton, T. 1997. Management of reputation. V T. R. V. Foster & A. Jolly (ur.), Corporate communications handbook (str. 13-16). London: Kogan Page.
- Škerlep, A. 1997. Komunikacija v družbi, družba v komunikaciji. Ljubljana: FDV.
- Tompkins, P. K. 1987. Translating organisational theory: symbolism over substance. V F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, in L. W. Porter (ur.), Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective (str. 70-96). Newbury Park, CA: Sage.
- Ule, M., & Kline, M. 1996. Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: FDV.



UDC: 65.012.4:316.77

Pedja AŠANI GOLE: Strategic Communication Management
Teorija in praksa, Ljubljana 1998, Vol. XXXV, No. 4, pg. 697-612

The paper places corporate communication management into the strategic management of organizations. The main feature of strategic management - the all-encompassing and long-term balancing between the mission of the organization and what the environment, internal and external, will allow and encourage the company to do - link it with the essence of public relations: maintainance of mutual understanding between an organization and its environments so that the organization will be able to follow its mission with lowest costs possible. The management of strategic maintainance of the balance organization/environment is performed through planning, implementation and finally controlling and evaluation of the implementation - strategic planning. The author proposes implementation of responsive development model for strategic communication managemnet.

Key words: strategic management, strategic planning, model, communications management, strategic communications management, public relations

771

UDK: 658.8.013:339.138

Damijan MUMEL: Marketing Communication in Competitive Environment: Necessity of Integrated Approach
Teorija in praksa, Ljubljana 1998, Vol. XXXV, No. 4, pg. 660-670

The contents and objectives of the paper cover three areas: (1) survey of changes in marketing communications mix resulting from development of new communication tools; (2) survey of integrated marketing communication which developed as a result of nonharmonized communication within organizations in competitive environment, and (3) suitability of implementation of the concept of integrated marketing communication in Slovenia.

Key words: communication, marketing communications, integrated marketing communications, stakeholders.

UDK: 659.4:336.7

Aleš RAZPET: Investor Relations**Teorija in praksa, Ljubljana 1998, Vol. XXXV, No. 4, pg. 671-685**

Article discusses investor relations' characteristics as a specific "branch" of public relations. Regarding other stakeholders, investors have some interesting specifications which affect the management of the relations between investors and an organisation. Investors fund organisations and provide financial means to enable their operations, growth and development. Investor relations help building the competitiveness of organisation on capital markets and preventing unwanted surprises in the ownership structure. Due to the specifications of transitional period, Slovenian privatisation model and poorly developed capital market, the managing of investor relations in Slovenian circumstances is essentially different from one in highly developed market economies.

Key words: investor relations, investor relations programmes, financial publics, individual investors, institutional investors, takeovers, proxy campaigns

772

UDK: 659.4:65.01

Andrej ŠKERLEP: The Skill of Solving Conflicts Between Different Interests and Eloquent Articulations of Organizational Discourse**Teorija in praksa, Ljubljana 1998, Vol. XXXV, No. 4, pg. 738-758**

Article is defining public relations as skill of resolution of conflicts of interests between organization and its strategic stakeholders. In the process it refers to the theory of stakeholders management, to the elements of Grunig's theory of public relations and to the scheme of strategic negotiations as a matrix of relations between different interest positions. In the second part the article is concerned with brief overview of techniques of public relations which are defined as elements of organizational discourse, and of programs of public relations, in which it recognizes institutional contexts of organizational communication.

Key words: public, stakeholders, communication, public relations.

Dejan VERČIČ: Corporate Communication Competence
Teorija in praksa, Ljubljana 1998, Vol. XXXV, No. 4, pg. 759-770

If organizational communication means something, its presence must produce different effects than we could observe in its absence. Jablin, Cude, House, Lee and Roth proposed the term 'organizational communication competence' to denote an actor's ability and the possession of the necessary skills to produce the desired effects in organizational world. While they proposed the term on the organizational level, this article broadens its applicability to suborganizational and supraorganizational actors. It also introduces the distinction between organizational communication competence and job communication competence. While the latter is necessary to perform job-related tasks, it does not suffice for actor's success in organizational environment.

Key words: organization, communication, competence, organizational communication, organizational communication competence

KRATKA ZGODOVINA FILOZOFIJE

R. C. Solomon in K. M. Higgins

Odlika knjige je, da enakovredno vključuje filozofijo Vzhoda in Zahoda. V prvem poglavju sledimo izvorom filozofije v antični Grčiji, v Indiji in na Kitajskem. Drugo poglavje je posvečeno religiozni in srednjeveški filozofiji ter utiranju poti v renesanso. Tretji del se začneja z novoveško filozofijo in zarisuje problematiko odnosa med filozofijo in znanostjo. Četrti del govori o filozofiji našega stoletja, zlasti skozi razpon med modernizmom in postmodernizmom.

Knjiga je opremljena s kronološkim pregledom "Kdaj in kdo", z obsežno bibliografijo ter indeksom avtorjev in pojmov.

472 str., 145x205 mm, broš.

Prodajna cena: **4.620,00 SIT**

DEŽELA, KJER JE VSE NAROBE – Prispevki k etnologiji Balkana

Božidar Jezernik

Avtor se ukvarja z Balkanskim polotokom in življenjem njegovih prebivalcev od 17. do prvih desetletij 20. stoletja. Temi se približa skozi pričevanja evropskih popotnikov – od vojakov do znanstvenikov – ki so v tem času popotovali po Balkanu. Zgodba ima dve razsežnosti: na eni strani prikazuje način življenja, mišljenja in verovanja prebivalcev teh dežel, na drugi strani pa pripoveduje o opazovalcih samih.

300 str., 145x205 mm, broš.

Prodajna cena: **3.990,00 SIT**

ŽENSKE V PARLAMENTU

Milica G. Antić

V jedru dela je razmerje ženska in politika, odnos družbe do "vmešavanja" žensk v politiko in odnos žensk do politike. Kritično razčleni vpliv volilnih sistemov, političnih strank in različnih političnih strategij na zastopanost žensk v parlamentu. Za nas najpomembnejši del knjige je namenjen dogajanjem na slovenskem političnem prizorišču. Avtorica ponuja tudi predloge sprememb za večjo prisotnost žensk v slovenskem parlamentu.

248 str., 145x205 mm, broš.

Prodajna cena: **4.200,00 SIT**





BISTVO, KI JE OČEM VIDNO

reprostudio epromak

smrekarjeva 29.ljubljana.slo
tel.061.55 40 60, 55 48 91
faks.061.55 40 81

Rokopisi

Članki. Besedila pošiljajte na 3,5-palčni disketi v ASCII kodi ali v programu WW ter v treh iztiskanih izvodih. Zaradi anonimnega recenziranja naj bodo imena avtorjev le na posebni naslovni strani pod naslovom prispevka, skupaj s strokovnim nazivom in krajem zaposlitve, s polnimi naslovi avtorjev, s telefonsko številko ter z izjavo, da predloženo besedilo še ni bilo objavljeno oz. ni v pripravi za tisk.

Dolžina besedil. Znanstveni in strokovni prispevki naj bodo v obsegu 15-20 strani (1800 znakov na stran ali 30 vrst s 60 znaki); pogledi, glose, komentarji in publicistični zapisi naj obsegajo do 10 strani; recenzije do 5 strani.

Naslovi. Naslovi morajo biti jasni in povedni. Glavni naslovi naj nimajo več kot sto znakov. Besedila z več kot deset tisoč znaki morajo vključevati mednaslove. Mednaslovi prvega reda so pisani v posebno vrsto; od besedila pred mednaslovom in po njem jih loči prazna vrsta. Mednaslovi drugega reda so pisani kot prvi stavek v odstavku in pisani krepko; od besedila jih loči pika.

Povzetki. Izvirni članki morajo biti opremljeni s slovenskim in angleškim povzetkom v obsegu 500 znakov (10 vrstic) in ključnimi pojmi v slovenskem in angleškem jeziku.

Tabele in slike morajo biti izdelane kot priloge (ne vključene v besedilo) z izčrpnimi naslovi, v rokopisu pa naj bo okvirno označeno mesto, kamor sodijo.

Recenziranje

Uredništvo uporablja za vse članke obojestransko anonimni recenzentski postopek. Članke recenzirata dva recenzenta. Uredništvo lahko brez zunanjega recenziranja zavrne objavo neustreznega članka.

Reference, opombe in citati

Reference v besedilu. Osnovna oblika reference v besedilu je (Novak 1994). Za navajanje strani uporabite (Novak 1994, 7-8). Če je več avtorjev citiranega besedila, navedite vse (Novak, Kolenc in Anderson 1993, 67). Za citiranje več referenc hkrati uporabite podpičje (Novak 1994; Kosec 1932; Kosec 1934a; Kosec 1934b).

Opombe. Opombe so v besedilu označene z zaporednimi številkami od začetka do konca besedila, nadpisanimi na ustreznem mestu v rokopisu, in po enakem vrstnem redu razvrščene pod besedilom. Opombe uporabljajte tudi za neobičajne vire.

Opomba o avtorju in zahvale vključujejo informacije o organizacijski povezanosti avtorja (avtorjev), ki so relevantne za obravnavano problematiko, o finančnih in drugih pomočeh pri pripravi članka.

Seznam referenc iz besedila sledi opombam in je urejen po abecednem redu priimkov avtorjev.

Reference knjig in prispevkov v zbornikih:

Novak, Janez. 1982. Naslov knjige: Morebitni podnaslov. Kraj: Založba.

Novak, Janez in Peter Kodre. 1967. Naslov knjige. Kraj: Založba

Novak, Janez. 1993. Naslov prispevka. V P. Koder (ur.), Naslov zbornika, 123-145. Kraj: Založba.

Reference člankov:

Novak, Janez. 1991. Naslov članka. Ime revije, 2, 265-287.



SVEŽINA POLNEGA OKUSA ...



ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE

PEDJA AŠANIN GOLE

STRATEŠKI KOMUNIKACIJSKI MANAGEMENT

DAMIJAN MUMEL

TRŽNO KOMUNICIRANJE V KONKURENČNEM OKOLJU

ALEŠ RAZPET

ODNOSI Z VLAGATELJI

DEJAN VERČIČ

ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJSKA KOMPETENCA

DEJAN VERČIČ, JAMES E. GRUNIG

IZVORI TEORIJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI V

EKONOMIJI IN STRATEŠKEM MANAGEMENTU

LARISSA A. GRUNIG, JAMES E. GRUNIG, DEJAN VERČIČ

ALI SO NAČELA ODLIČNOSTI IABC SPLOŠNO VELJAVNA?

