

# TEORIJA IN PRAKSA

4/1999



DRUŽBOSLOVNA REVIJA



Nela

Zora

# Poceni zabava

**POCENITEV OD 5 DO 100 ZA 450.000 MOBITELOVIH UPORABNIKOV**

OD 1. OKTOBRA 1999 SO NAŠE STORITVE V SISTEMIH MOBITEL GSM, MOBITEL NMT IN MOBI CENEJŠE OD 5 DO 100 ODSOTKOV. POCENITEV V SISTEMU MOBITEL GSM ZNAŠA OD 5 DO 46 ODSOTKOV, V SISTEMU MOBITEL NMT OD 6 DO 100 ODSOTKOV, V SISTEMU MOBI PA Približno 10 ODSOTKOV.

V STRUKTURO NAROČNIŠKIH PAKETOV SMO VNESLI NEKATERE IZBOLJŠAVE, ZNIŽALI SMO CENO PRIKLJUČNI TAKSI, ALI PA JO CELO UKINILI, PRAV TAKO SMO POCENILI Mesečne NAROČNINE V VSEH PAKETIH, PREDVSEM PA SMO ZNIŽALI CENE POGOVOROV. Podrobne informacije o novostih in znižanju posreduje osebje v MOBITELOVIH CENTRIH IN V CENTRU ZA POMOČ NAROČNIKOM, KI POSLUJE NEPREKINJEND.

NOVOSTI PREDSTAVLJAMO TUDI NA NAŠI SPLETNI STRANI.

[WWW.MOBITEL.SI](http://WWW.MOBITEL.SI)

**mobitel**

SLOVENSKI OPERATER NMT & GSM

svoboden kot ptica

# TEORIJA IN PRAKSA

Družboslovna revija



Let. XXXVI št. 4  
Julij - avgust 1999,  
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 Mujezinovič*

IZVEDBA  
*Epromak*

TISK  
*Tiskarna Tone Tomšič*

UREDNIKI/Associate Editors  
*Ivan Bernik, Anton Grizold,  
Marko Lah, Igor Lukšič,  
Breda Luthar, Zdenka Šadl*

UREDNIŠKI SVET/Editorial  
Advisory Board  
*Milan Balažič, Marjan Brezovšek,  
Ljubica Jelušič, Maca Jogan, Stane  
Južnič, Andrej Kirn, Vlado Miheljčak,  
Zdravko Mlinar (predsednik),  
Marjan Svetličič, Niko Toš,  
Mirjana Ule, 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, IBZ-International Bibliography of Books 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 II. polletje 1999  
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 Republike Slovenije.



**TEORIJA IN PRAKSA**

*družboslovna revija*

*Letnik XXXVI, št. 4, str. 513-696*

*Ljubljana, julij - avgust 1999*



**ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE**

Dejan VERČIČ, Pedja AŠANIN GOLE: Predgovor 517

**ČLANKI**

Dejan VERČIČ: Odnosi z javnostmi v Evropi 519

Glen M. BROOM, Shawna CASEY, James RITCHEY: V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi 530

Pedja AŠANIN GOLE: Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi 544

Lester R. POTTER: Strateško komuniciranje: vzroki in posledice organizacijskega komuniciranja 558

Iztok VERDNIK: Odnosi z javnostmi in raziskovanje 564

Darinka PEK DRAPAL, Drago KOS: Komunikacijski vidiki posegov v okolje – pomen analize socialnega okolja 576

Aleš RAZPET: Upravljanje blagovnih znamk: oglaševanje, odnosi z javnostmi ali celostno komuniciranje 592

Brane GRUBAN: Ali je mogoče spreminjati ljudi... ne da bi začeli tretje svetovne vojne? 601

Mija GAČNIK, Martina MERSLAVIČ, Franci ZAVRL: Odnosi z mediji med ideologijo, normativi in pragmatizmom 609

Petja RIJAVEC: Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoj zadovoljstva zaposlenih in strank 618

Mojca DREVENŠEK, Borut ZAJC: Zaščita pravne osebe pred medijskimi napadi 630

James E. GRUNIG, Yi-HUI HUANG: Od kazalcev organizacijske uspešnosti h kazalcem odnosov: povodi, strategije in rezultati odnosov z javnostmi 644

Damjana KOČJANC: Evaluacija odnosov z javnostmi 668

Dejan VERČIČ: Organizacijska komunikacijska kompetenca in poslovna uspešnost 679

**AUTHOR'S SYNOPSIS**

687

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS**

Dejan VERČIČ, Pedja AŠANIN GOLE: Preface 517

**ARTICLES**

- Dejan VERČIČ: Public Relations in Europe 519
- Glen M. BROOM, Shawna CASEY, James RITCHEY: Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships 530
- Pedja AŠANIN GOLE: Strategic Public Relations Planning 544
- Lester R. POTTER: Strategic Communications: Cause and Effect in Organizational Communication Practice 558
- Iztok VERDNIK: Public Relations and Research 564
- Darinka PEK DRAPAL, Drago KOS: Environmental Interventions - Communications Aspects and the Importance of the Social Analysis of the Local Environment 576
- Aleš RAZPET: Brand Management: Advertising, Public Relations or Total Communications? 592
- Brane GRUBAN: How Hardwired is Human Behavior: Can it be Changed? 601
- Mija GAČNIK, Martina MERSLAVIČ, Franci ZAVRL: Media Relations Divided between Ideology, Norms and Pragmatism 609
- Petja RIJAVEC: Employee Relations in Service Sector: Internal Communications, Empowerment and Rewarding as Determinants of Employee and Customer Satisfaction 618
- Mojca DREVENŠEK, Borut ZAJC: Protection of Legal Persons Attacked by the Mass Media 630
- James E. GRUNIG, Yi-HUI HUANG: From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes 644
- Damjana KOCJANC: Public Relations Evaluation 668
- Dejan VERČIČ: Organizational Communication Competence and Organizational Effectiveness 679

**AUTHOR'S SYNOPSES**

687

*Pred natanko letom dni je ob 2. slovenski konferenci o odnosih z javnostmi izšla prva posebna tematska številka revije Teorija in praksa na temo "organizacijsko komuniciranje" (let. XXXV, št. 4, 1998). Ta, druga posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju, sovpada s 3. slovensko konferenco o odnosih z javnostmi doma (Portorož, 21.-23. oktober 1999) in s 1. svetovnim vrhunskim srečanjem voditeljev agencij za odnose z javnostmi (Luzern, 23.-25. september 1999). Zakaj je to pomembno? Zato, ker je tema obeh srečanj enaka - razvoj znanj in izobraževanje na področju organizacijskega komuniciranja in odnosov z javnostmi.*

*Zgodovinsko sta se disciplini organizacijskega komuniciranja in odnosov z javnostmi razvili ločeno in tako še vedno delujeta znotraj osrednje svetovne organizacije komunikologov - ICA (International Communication Association). Včasih se je disciplina organizacijskega komuniciranja bolj ukvarjala s komuniciranjem znotraj organizacij, odnosi z javnostmi pa s komuniciranjem organizacij z njihovim okoljem. Vendar že vabilo na naslednji, 50. kongres ICA, ki bo prihodnje leto v mehiškem Acapulcu, razkriva, da se področji tako razdeljenih disciplin vse bolj prekrivata - tako po predmetu kot tudi po metodah proučevanja. Na mnogih, še posebej na severnoevropskih univerzah, sta se disciplini že združili pod eno zastavo. Ta trend združevanja pa je v praksi, usaj v najpomembnejših globalnih podjetjih, praktično že zaključen. "Korporativno komuniciranje", "strateško komuniciranje", "uporabno komuniciranje", "načrtovano komuniciranje", "poslovno komuniciranje", "integralno komuniciranje", "organizacijsko komuniciranje", "odnosi z javnostmi" in kar je še podobnih imen v praksi vse bolj pomenijo enocelovito komuniciranje organizacij z vsemi deležniki z namenom vzpostavljanja, vzdrževanja in ravoja vzajemno koristnih odnosov organizacij (kakorkoli jih že pojmuje) s skupinami ljudi, od katerih so odvisne.*

*Članki, ki so zbrani v tej številki Teorije in prakse, dobro odražajo najnovejše trende, ki gredo predvsem v dveh smereh: študija fenomena odnosov v organizacijskem okolju in študija fenomena organizacijske komunikacijske kompetence. Obema smerema pa je skupno približevanje študija managementa in komunikologije.*

*Kam gresta študija managementa in komunikologije s tega stališča, nakazujejo novi študijski smeri MBA na kanadski Royal Roads University ([http://www.royalroads.ca/mba/information/executive\\_prc.htm](http://www.royalroads.ca/mba/information/executive_prc.htm)) in magisterij iz odnosov z javnostmi na italijanski univerzi v švicarskem Luganu (<http://www.lu.unisi.ch/mpr/>). Medtem ko kanadski študij managementa tega približuje študiju komunikologije, švicarski študij komunikologijo (preko programov študija odnosov z javnostmi) približuje managementu. Na finski univerzi v Helsinkih pa imajo že pravo tradicijo umeščanja študija komunikologije v organizacijski okvir - študij poslovne strategije je zanje študij komunikologije (nekaj*

---

predstavitev izvrstnih predavanj prof. dr. Leifa Abergä na to temo si je mogoče ogledati na <http://www.valt.helsinki.fi/staff/aberg/>).

Tudi v Sloveniji ne zaostajamo za temi svetovnimi trendi in pričujoča posebna številka Teorije in prakse kaže, da smo v njih sposobni enakopravno sodelovati in jih soumerjati. To, kar si moramo izgraditi v naslednjih nekaj letih, pa je institucionalni okvir, ki bo sposoben omogočati in spodbujati tovrstno delovanje domačih strokovnjakov, sicer bodo koristi od njihovega dela deležni predvsem tuji študenti in praktiki. Zato je potrebno vzpostaviti ustrezne študijske programe, raziskovalne projekte ter znotrajslovenski in prekoslovenski pretok novonastajajočega znanja, od katerega bo v končni posledici odvisna tudi zmožnost slovenskih podjetij, države in družbe kot celote za tvorno življenje v vedno bolj odprtem svetu.

Uredništvu Teorije in prakse gre zahvala za razumevanje sedanjega trenutka in za pomembno spodbudo za pisanje, prevajanje in objavljanje tekstov o temah, o katerih se je pri nas v zadnjih desetletjih premalo pisalo. Urednika se avtorjem originalnih tekstov in nosilcem avtorskih pravic prevedenih tekstov zahvaljujeva za njihovo delo in razumevanje. Upava, da je tudi ta posebna številka Teorije in prakse dodatna spodbuda za še več tovrstnih razmišljanj in raziskav.

mag. Dejan Verčič  
Pedja Ašanin Gole  
Gostujoča urednika



## ODNOSI Z JAVNOSTMI V EVROPI

**Povzetek:** Članek poroča o projektu priprave evropskega korpusa znanja na področju odnosov z javnostmi, ki ga avtor vodi za Evropsko združenje za poučevanje in raziskovanje odnosov z javnostmi (CERP Education). Projekt sestavljata priprava vseevropske bibliografije objav na področju odnosov z javnostmi (od leta 1990 naprej) in delfi študija med evropskimi profesorji in praktiki odnosov z javnostmi o posebnostih odnosov z javnostmi v Evropi v primerjavi z ZDA.

**Gljučne besede:** odnosi z javnostmi, profesionalizacija, profesionalni kompleks, korpus znanja, Evropa

## Začetna opredelitev odnosov z javnostmi

Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja<sup>1</sup> (Cutlip, Center in Broom 1994; Grunig in Hunt 1984). Upravljanje je po svojem poreklu specifično ameriški koncept; enako so odnosi z javnostmi (Sriramesh in White 1992). Oba termina (*management* in *public relations*) je težko prevesti v druge jezike; celo v britanski angleščini ne stojita najbolje. Na ta vidik termina *management* je opozoril že Drucker (1993, 5). O istem pisala tudi Thurley in Wirdenius v knjigi *Towards European Management*: "Do tega stoletja v evropskih jezikih ni bilo posebnega pojma za management." (Thurley in Wirdenius 1989, 25) Enako velja za *public relations* (Verčič in Grunig 1999).

Ker odnosi z javnostmi, kakršne poznamo danes, izhajajo iz ZDA, se zdi smiselno začetni naše iskanje opredelitve tega pojma tam. Kaj so odnosi z javnostmi v ZDA? Če sprejmemo ohlapno določilo, da so odnosi z javnostmi tisto, kar praktiki odnosov z javnostmi delajo, potem lahko hitro ugotovimo, da se v ZDA ne strinja jo o tem, kaj naj bi bila praksa odnosov z javnostmi. Primerjava dveh ameriških učbenikov nam da dve števili. Po Reillyju je bilo konec osemdesetih v ZDA 125.000 praktikov odnosov z javnostmi (Reilly 1987, 19). Po Seitelu pa je istočasno v ZDA delovalo 550.000 praktikov (Seitel 1989, 3). Razlika je 440 odstotkov. Kako je to mogoče?

Problem opredelitve odnosov z javnostmi je v tem, da ni sprejeta ekstenzija pojma (in posledično praksa): Kje so meje odnosov z javnostmi? Koga lahko vključimo v množico praktikov odnosov z javnostmi in koga moramo izključiti? Za

\* mag. Dejan Verčič, partner, Pristop, Družba za komunikacijski management, Ljubljana.

<sup>1</sup> V tem tekstu pojem "upravljanje" uporabljamo kot prevod za ameriški pojem "management" in "odnosi z javnostmi" za "public relations".

zdravnike ali medicinske sestre vemo, kdo so in koliko jih je, enako za odvetnike. Toda za praktike odnosov z javnostmi nimamo nikakršnih pravil, ki bi nam pomagala pri odločanju.

Poglejmo si naslednja vprašanja: kdo izmed spodaj naštetih je praktik odnosov z javnostmi?

1. Novinar tovarniškega glasila?
2. Tiskovna predstavnik vlade?
3. Tekstopisec v oglaševalski agenciji, ki si za podjetja izmišlja sporočila za medije?
4. Član uprave, ki je zadolžen za komuniciranje, čeprav je po izobrazbi pravnik?
5. Svetovalec, ki se ukvarja z internim komuniciranjem v podjetjih?
6. Raziskovalec v agenciji za raziskovanje javnega mnenja?
7. Oblikovalec celostnih grafičnih podob podjetij?

In še tri vprašanja:

8. Kakšno formalno izobrazbo naj bi imel praktik odnosov z javnostmi?
9. Kakšno obliko praktičnega usposabljanja bi moral opraviti praktik odnosov z javnostmi, preden bi lahko začel samostojno delati v polju?
10. Na katerih fakultetah naj bi se izobraževali učitelji, trenerji in profesorji odnosov z javnostmi?

To je samo deset vprašanj, na katera ni mogoče enoznačno odgovoriti - in spisek podobnih vprašanj bi bil lahko še dosti daljši. Eno izmed rešitev na zgornje dileme sta predlagala Dozier in Broom (1995), in sicer z razlikovanjem vlog v odnosih z javnostmi, med katerimi naj bi bili najpomembnejši vlogi "tehnika" in "upravljalca". Vendar nam to razlikovanje ne pomaga rešiti našega problema. Nihče ne pravi, da tehniki odnosov z javnostmi niso polnopravni člani skupnosti delujočih na področju odnosov z javnostmi - tako kot recimo medicinske sestre niso polnopravne članice zdravniške profesije (ki jo sestavljajo zdravniki). Če poskušamo zgornje dileme rešiti z razporejanjem praktikov odnosov z javnostmi na tehnike in upravljalce, si nalogo le še podvojimo: namesto določanja članov ene množice, moramo določiti člane dveh množic (tehnike in upravljalce) - ne da bi pri tem kakorkoli pridobili pri opredelitvi zunanjih meja tega poklica.

Čeprav se zdi vprašanje - Kaj so odnosi z javnostmi? - enostavno, pa praksa sama nanj ne more odgovoriti. Da bi lahko odgovorili na takšno vprašanje, potrebujemo teorijo. Teorijo pa sestavljajo koncepti, ki so opisi pojavov, in relacije med njimi (Miller 1991, 24). Teorije omogočajo opisovanje, razlago, napovedovanje in nadzor nad določenimi pojavi v realnosti. Vsak kompetenten akter potrebuje teorijo, da lahko deluje - karkoli že počne. V tem smislu praktiki odnosov z javnostmi svoje teorije o tem, kaj delajo, imajo - le da so te teorije precej "zasebne" in niso splošno sprejete ali potrjene znanstvenemu testiranju.

Pred dvema desetletjema so se predstavniki nacionalnih združenj za odnose z javnostmi zbrali na prvem svetovnem kongresu in sprejeli naslednjo opredelitev odnosov z javnostmi:

*"Odnosi z javnostmi so večšina in družbena veda o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim vodjem"*

*in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti." (World Assembly of Public Relations Associations, 1978)*

Zgornja definicija nam daje vpogled v vsebino pojma odnosov z javnostmi, ne pomaga pa nam odgovoriti na vprašanja, ki smo jih postavili o njegovih zunanjih mejah.

Po zgornji definiciji so odnosi z javnostmi "veščina in družbena veda". Torej združujejo spretnosti ali praktične veščine z znanostjo in teoretičnim znanjem. Prakse pa, ki združujejo znanje, pridobljeno z znanstvenim delom (in se običajno prenaša na praktike v procesu formalnega izobraževanja) z določenim nivojem spretnosti za uporabo tega znanja v praksi (ki ga je navadno mogoče pridobiti z različnimi oblikami pripravništva in s stažiranjem), se imenujejo "profesije".

### Ali so odnosi z javnostmi profesija?

Odnosi z javnostmi bi gotovo radi bili profesija. Grunig in Hunt sta "pregledala vrednote, poklicna združenja, etične kodekse, korpus znanja in izobraževalni sistem v odnosih z javnostmi" (v ZDA) in zaključila, "da odnosi z javnostmi razpolagajo z vso potrebno infrastrukturo, da bi lahko postali profesija". Istočasno pa sta ugotovila, da "večina praktikov (v ZDA) ni bila izpostavljena delovanju te infrastrukture in zato niso člani profesije" (Grunig in Hunt 1984, 82). Wylie (1994, 1) je bil bolj kritičen. Naštel je naslednje štiri osnovne pogoje, ki so nujni za profesijo:

- (1) jasno opredeljen korpus znanja,*
- (2) standardiziran in predpisan podiplomski študij,*
- (3) državni izpit in dovoljenje za delo,*
- (4) nadzor države, ki lahko sankcionira odstopanje od predpisane prakse."*

Po Wylieju izmed zgornjih štirih pogojev odnosi z javnostmi izpolnjujejo le enega, in sicer "jasno opredeljen korpus znanja".

"Korpus znanja", o katerem govori Wylie, je "severnoameriški korpus znanja severnoameriških odnosov z javnostmi". (Verčič 1994, 9) Leta 1987 je Ameriško društvo za odnose z javnostmi (PRSA) ustanovilo delovno skupino za izdelavo korpusa znanja za področje odnosov z javnostmi. Leta 1988 je delovna skupina objavila "Osnovno literaturo za opredelitev korpusa znanja na področju odnosov z javnostmi" - seznam 800 bibliografskih enot s povzetki. To je objavila spomladanska številka Public Relations Review (Public Relations Body of Knowledge Task Force, 1988). Bibliografijo so dopolnili že leta 1989 in najnovejša izdaja je izšla leta 1993 (PRSA, 1993). Praktično vse navedene objave so iz ZDA in vse so bile napisane v angleščini. Lokalnost tega korpusa znanja so opazili celo pisci ameriških učbenikov (Newsom, Turk in Kruckeberg 1996, 13).

Priprava in vzdrževanje korpusa znanja Ameriškega društva za odnose z javnostmi je pomemben korak za odnose z javnostmi na poti njihove profesionali-

zacije. Toda da bi lahko odnosi z javnostmi postali prava profesija, potrebujejo splošni in ne lokalni korpus znanja. Da takšnega korpusa še ni, niso krivi Američani. Ni pa prav, da svoj lokalni korpus znanja imenujejo s splošnim pojmom - kot "Korpus znanj na področju odnosov z javnostmi", kot da bi zunaj severno-ameriškega kontinenta ne bilo ničesar, kar bi bilo vredno proučiti.

### Kaj je "Korpus znanja" in zakaj ga odnosi z javnostmi potrebujejo?

Korpus znanja lahko pomeni kar znanost samo. Hinde se je v svoji knjigi o odnosih vprašal, ali je njegovo polje proučevanja "že znanost, pri čemer z znanostjo mislim na urejen korpus znanja" (Hinde 1997, xvii). Razvoj v znanosti se meri z njeno sposobnostjo, da prepozna, napoveduje in kontrolira pojave (Deutsch 1986, 1). Toda s stališča profesionalizacije odnosov z javnostmi moramo na vprašanje korpusa znanja gledati s stališča "profesionalnega kompleksa".

Termin "profesionalni kompleks" je uvedel Talcott Parsons v svoji študiji o zdravstveni profesiji. Tako ga je razložil (Parsons 1978, 36):

*"Raziskovanje in praksa sta dve osnovni funkciji tega, kar imenujem 'profesionalni kompleks' v sodobni družbi. Prvo se ukvarja predvsem z ustvarjanjem novega znanja in drugo z njegovo uporabo v službi praktičnih človeških potreb. Toda ker se delovanje tega kompleksa naslanja na različne oblike kompetence, obstaja še tretja funkcija, in to je poučevanje ali prenos znanja na tiste ljudi, ki bi si ga radi pridobili."*

S perspektive profesionalnega kompleksa lahko vidimo, da mora korpus znanja izpolnjevati tri zahteve: (1) ustvarjanje znanja, ki ga je mogoče verificirati ali falsificirati v skladu s sprejetimi normami znanstvenega raziskovanja, (2) uporabo tako pridobljenega znanja in poznavanje meja njegove uporabnosti, in (3) prenos tega znanja na novince. Vprašljivo je, ali korpus znanja Ameriškega društva za odnose z javnostmi izpolnjuje te tri pogoje celo znotraj svojih zemljepisnih meja.

### Evropski projekt razvoja korpusa znanja v odnosih z javnostmi

Zadnji celoviti pregled odnosov z javnostmi v Evropi je leta 1994 (s podatki iz leta 1992) objavila Evropska konfederacija za odnose z javnostmi (CERP). Vir naveda, da v Evropi deluje približno 60.000 praktikov, ki na leto porabijo več kot 6 milijard ECU. Zadnji pregled izobraževanja v odnosih z javnostmi v Evropi pa je leta 1991 objavilo Evropsko združenje za poučevanje in raziskovanje odnosov z javnostmi (CERP Education) in takrat je bilo na evropskih univerzah 79 programov, na katerih je bilo mogoče študirati odnose z javnostmi, in 61 od teh jih je bilo na visokošolskem ali podiplomskem nivoju (Willems 1991). Oba pregleda naj bi bila dopolnjena v začetku prihodnjega leta.

Doslej je bilo objavljenih zelo malo primerjalnih študij o odnosih z javnostmi v različnih evropskih državah (npr. Coombs, Sherry, Hasenauer in Signitzer 1994; MacManus 1997; Grunig, Grunig in Verčič 1998; Nessmann 1995; Verčič, Grunig in Grunig 1996). Zato da bi spodbudili raziskovalno delo v Evropi, smo leta 1994 začeli organizirati letne blejske mednarodne simpozije o raziskovanju odnosov z javnostmi. Ti simpoziji so doslej združili več kot 200 raziskovalcev iz tridesetih držav, predvsem iz Evrope, pa tudi Avstralije, Kanade, Nove Zelandije in ZDA. Na podlagi razprav na blejskih simpozijih so doslej izšle štiri publikacije (Moss, MacManus, & Verčič 1997; Moss, Verčič in Warnaby 1999; Verčič, White & Moss 1998; Harris, Moss, Verčič & White 1999) in dve novi sta že v pripravi.

Kljub temu pa je znanje o odnosih z javnostmi v Evropi še vedno pomanjkljivo. Zato je Evropsko združenje za poučevanje in raziskovanje odnosov z javnostmi (CERP Education) na svoji letni skupščini 31. oktobra 1998 v Bruslju ustanovilo projektno skupino za pripravo evropskega korpusa znanja na področju odnosov z javnostmi (EBOK).<sup>2</sup>

### *Ozadje*

Projekt "EBOK" vodi evropska projektna skupina, v kateri smo: dr. Gerhard Buetschi (Švica), dr. Bertil Flodin (Švedska), dr. Betteke van Ruler (Nizozemska) in mag. Dejan Verčič (Slovenija), ki jo tudi vodim. Projektna skupina skupaj z Združenjem za poučevanje in raziskovanje odnosov z javnostmi (CERP Education) gradi vseevropsko mrežo nacionalnih koordinatorjev, s katerimi bo izpeljala projekt.

Do sredine leta 1999 se je v projekt vključilo 24 držav: Avstrija, Belgija, Bolgarija, Danska, Finska, Francija, Irska, Italija, Jugoslavija, Litva, Madžarska, Nemčija, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugalska, Rusija, Slovaška, Slovenija, Španija, Švedska, Švica, Ukrajina in Velika Britanija. To še vedno ni vsa Evropa, v kateri domuje 43 držav. Vendar projektna skupina nadaljuje iskanje kompetentnih partnerjev v ostalih državah, ki bi lahko delovali kot nacionalni koordinatorji.

Vzporedno z grajenjem 'človeške' infrastrukture poteka grajenje tehnične infrastrukture, ki je locirana na Univerzi v Luganu (v Švici). Ta je ponudila svoj računalniški center in strokovnjake, ki bodo spisali in vzdrževali računalniške programe. Zagonske stroške projekta so enakopravno pokrili Evropsko združenje za poučevanje in raziskovanje odnosov z javnostmi, Švicarski inštitut za odnose z javnostmi (ki je izobraževalno telo Švicarskega društva za odnose z javnostmi) in Univerza v Luganu.

### *Namen projekta*

Namen projekta "EBOK" je popis obstoječega znanja na področju odnosov z javnostmi, ki je bilo doslej objavljeno v različnih evropskih državah in v različnih jezikih. Projekt naj bi omogočil preseganje jezikovnih, kulturnih in upravnih pregrad. Sestavljata ga dva podprojekta: (1) bibliografija in (2) korpus znanja. V projekt naj bi vključili vse evropske države in vse jezike. Zato je osnovni medij za grajenje projekta računalnik, ki naj omogoči dostopnost (preko interneta) in večje-

<sup>2</sup> "The European Public Relations Body of Knowledge Project" ali skrajšano "EBOK".

zičnost (z različnimi kodnimi tabelami in maskami, ki naj bi omogočale dostop v kateremkoli evropskem jeziku).

Bibliografija naj bi vsebovala vse objave v odnosih z javnostmi v vseh evropskih državah od leta 1990 naprej - s povzetki in njihovimi prevodi v čimveč drugih jezikov. Njen posebni namen je zbrati informacije in jih posredovati raziskovalcem in praktikom. Zato tudi ne bo restriktivna pri pravilih vključevanja; želi zbrati čim več.

Podprojekt za izdelavo korpusa znanja pa naj bi na podlagi zbirke objav obstoječe znanje na področju odnosov z javnostmi v Evropi uredil v skladno celoto. Pri tem si projektna skupina pomaga z dvema instrumentoma - delfi študijo in izdelavo 'državnih kartic' (popisom originalnih izrazov na področju odnosov z javnostmi v različnih jezikih, popisom raziskovalcev, izobraževalnih ustanov ipd.).

### *Nekatera zgodnja spoznanja o evropskih odnosih z javnostmi*

Evropska projektna skupina se je odločila, da bo zagon projekta izvedla v treh korakih. Prvi korak je bilo povabilo potencialnim nacionalnim koordinatorjem, naj se projektu pridružijo. Vabilo je bilo poslano januarja 1999 in že februarja je pozitivno odgovorilo dovolj korespondentov, da se je projektna skupina odločila za zbiranje bibliografskih enot in začela pripravljati prvi vprašalnik delfi študije. Za začetno zbirko bibliografskih enot so bile izbrane knjižne izdaje, doktorske disertacije in znanstvene monografije (tem bodo kasneje sledili revijalni članki). Do letošnjega poletja, ko je zaključila prvi korak, je projektna skupina dobila odgovore na vprašalnike iz dvajsetih držav in 832 bibliografskih enot.

Čeprav je projekt "EBOK" še praktično na začetku, pa je že mogoče nakazati nekaj zanimivih ugotovitev. Pri tej predstavitvi se bomo naslonili predvsem na odgovore iz delfi vprašalnika.

## Začetne ugotovitve o odnosih z javnostmi v Evropi

Prvi vprašalnik delfi študije je imel enajst vprašanj, ki jih lahko združimo v šest dimenzij:

- Kaj so odnosi z javnostmi?
- Kakšno je razmerje odnosov z javnostmi do ostalih (sorodnih) disciplin?
- Kakšne veščine in znanja so potrebna za prakticiranje odnosov z javnostmi?
- Kakšna naj bi bila vloga projekta "EBOK"?
- O katerih vprašanjih s področja odnosov z javnostmi je po različnih državah največ razprav?
- Katera vprašanja bi predlagali za nadaljnjo razpravo?

### *Kaj so odnosi z javnostmi*

Zdi se, da v Evropi prevladujeta dva pristopa k odnosom z javnostmi, ki ju lahko povzamemo kot:

1. Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z upravljanjem *komunikacij* med organizacijo in njenimi javnostmi.

2. Odnosi z javnostmi se ukvarjajo z upravljanjem *odnosov* med organizacijo in njenimi javnostmi.

Vse odgovore je bilo mogoče razvrstiti pod eno izmed zgornjih opredelitev. Toda med njimi so pomembne razlike glede vsebine, meja in statusa odnosov z javnostmi v družbi.

### Vsebina

Vsi respondenti se strinjajo, da so v jedru odnosov z javnostmi trije koncepti:

1. organizacija,
2. odnosi in
3. javnosti (ali deležniki, ali strateške skupine, ali družbeno okolje itd.).

Razhajanje pa je očitno ob konceptu komuniciranja: za ene je komuniciranje temeljni koncept (odnosi z javnostmi kot določena vrsta komuniciranja), za druge pa je komuniciranje le eno izmed orodij, ki so v rabi v odnosih z javnostmi.

Drugi pojmi, ki so jih respondenti uporabljali za opredeljevanje odnosov z javnostmi so še: informiranje, prepričevanje, prilagajanje, razumevanje, grajenje konsenza, stališča, zaupanje, ugled in upravljanje konfliktov.

### Meje

Meje odnosov odnosov z javnostmi so za različne respondente zelo različne:

1. eni so opredelili odnose z javnostmi kot širši pojem od organizacijskega komuniciranja, komunikacijskega upravljanje ipd. ter kot tem nadrejen in jih zajemajoč;
2. drugi so opredelili odnose z javnostmi kot ožji pojem od organizacijskega komuniciranja, komunikacijskega upravljanja ipd., ter tem podrejen in v njih zajet;
3. spet tretji pa so opredelili odnose z javnostmi kot enakovredni pojem organizacijskemu komuniciranju, organizacijskemu upravljanju ipd.

Podobno so eni postavili odnose z javnostmi nad trženje (kot 'dežnik' za vse sorodne discipline), drugi pa so jih postavili na isti nivo kot trženje.

Prav tako so eni odnose z javnostmi postavili v isto ravnino z oglaševanjem, pospeševanjem prodaje in jih torej opredelili kot trženjsko disciplino (mnogi pod zbirni pojem 'integriranega komuniciranja'), drugi pa so temu nasprotovali.

Morda je to zmedo še najbolje povzel eden izmed respondentov z naslednjo izjavo: "Danes o naši disciplini vsi govorijo enostavno kot o 'komuniciranju'."

Ti podatki se ujemajo s tistimi, ki sta jih pred petimi leti v podobni študiji v Veliki Britaniji in na Irskem dobila White in Blamphin (1994).

### Status

Vprašanja o statusu odnosov z javnostmi se nanašajo na vprašanje profesionalizacije odnosov z javnostmi, ta pa je odvisna predvsem od (1) prakse, ki (2) temelji na kakovostnih raziskovalnih rezultatih in (3) za opravljanje katere je potrebno opraviti univerzitetni študij. Izmed teh treh elementov so se respondenti zedinili le o enem: vsi so prepoznali obstoj prakse odnosov z javnostmi v njihovih državah (vendar je potrebno opozoriti, da raziskava poteka v angleškem jeziku, in da so torej respondenti odgovarjali o "public relations" - več o tem kasneje).

Trije respondenti so odnosom z javnostmi oporekali status raziskovalnega področja.

Glede univerzitetnega študija odnosov z javnostmi so bili odgovori neenotni tako glede obstoječega stanja kot tudi želene prihodnje ureditve. V nekaterih državah so odnosi z javnostmi priznani kot samostojno polje študija, v drugih skupaj s sorodnimi področji enakopravno tvorijo študijsko smer, v tretjih pa so vključeni kot študijsko področje v okvir širšega polja. Respondenti si tudi niso bili edini o potrebi po vzpostavitvi odnosov z javnostmi kot samostojne študijske smeri.

### *Označevanje in imenovanje*

Vprašanje opredelitve odnosov z javnostmi je tesno povezano z njihovim imenom. Na Irskem in v Veliki Britaniji s prevajanjem pojma "public relations" načeloma nimajo problemov (ker jim ga ni treba prevajati), pa vendar niti imenovanje prakse niti študijskega področja nista enotna. Ob "public relations" nastopajo še "public affairs" (kot sinonim in ne kot posebna specializacija kot v ZDA, kjer sta "public relations" in "public affairs" različni zadevi) in različne oblike "communication" (npr. "corporate communication").

V državah z jeziki, ki naj ne bi imeli problemov s prevajanjem pojma "public relations", kot so Francija, Italija, Španija in Portugalska, dve v glavnem uporabljata tak dobesečni prevod (Španija in Portugalska), ena samo občasno (Italija) in ena skorajda ne (Francija). To je bolj pogojeno z upravnimi (državnimi), kot pa z jezikovnimi mejami. Medtem ko je pojem odnosov z javnostmi celo v francoskem prevodu v Franciji skorajda nemogoče srečati, pa je njegova raba povsem običajna v francosko govorečih delih Belgije in Švice.

Mnoge države imajo v svojih jezikih prevode pojma "public relations", vendar je njihov prevod sporen (npr. "Oeffentlichkeitsarbeit" v nemščini). V teh državah vzporedno uporabljajo lokalni prevod in ameriški original (podobno kot "marketing" in "management"). Med te države sodi tudi večina slovansko govorečih držav.

V nekaterih državah niso uspeli priti do ustreznega prevoda za "public relations" in v teh najpogosteje govorijo kar o "informiranju" (npr. Švedska) ali "komuniciranju" (npr. Finska).

Te jezikovne zagate povzročajo praktične in teoretične dileme. Tako npr. v Nemčiji v njenem zahodnem delu zasebni sektor uporablja "public relations", javni sektor pa "Oeffentlichkeitsarbeit", medtem ko v vzhodnem delu "Oeffentlichkeitsarbeit" ni sprejemljiv izraz niti za javni sektor, ker tam pomeni enostavno državno propagando. Teoretične dileme pa so še posebej hude na severu Evrope, kajti če govorimo o "informiranju" ali "komuniciranju", potem nikakor niti ni mogoče, da bi bil študij nekega "komuniciranja" lahko ločen od npr. splošnega študija komunikologije. Tako nastajajo predmeti, kot so "načrtovano komuniciranje", "strateško komuniciranje" in "uporabno komuniciranje", pojavljajo pa se tudi študiji "public relations" kar v angleščini.



*Razmerje odnosov z javnostmi do drugih (sorodnih) disciplin*

Čeprav se na prvi pogled vsi respondenti strinjajo, da so odnosi z javnostmi upravljalna praksa, pa le redki iz tega izpeljujejo, da naj bi se odnosi z javnostmi torej študirali na poslovnih šolah. Tako resnično ni jasno:

1. Ali so odnosi z javnostmi upravljalna usmeritev (in torej del študija managementa)?
2. Ali so odnosi z javnostmi komunikacijska usmeritev (in torej del študija komunikologije)?

Še posebej na področju komunikologije ni jasno, v kakšnem razmerju so odnosi z javnostmi z drugimi možnimi komunikacijskimi študiji (organizacijskim komuniciranjem ipd.).

*Znanje in veščine za prakso*

Praktiki odnosov z javnostmi naj bi imeli splošna znanja (komunikologija, organizacijske vede, politologija, psihologija, sociologija, oglaševanje, ekonomija, etika, pravo, trženje in upravljanje) in specialistična znanja s področij strategije, procesov in tehnik odnosov z javnostmi (odnosi z mediji, sponzorstva, lobiranje, odnosi z zaposlenimi, odnosi z vlagatelji, krizni odnosi z javnostmi, politični odnosi z javnostmi, odnosi z javnostmi v agencijah, v javnem in v zasebnem sektorju...). Ostala navedena znanja zajemajo humanistične vede in zgodovino.

Med veščinami so respondenti navedli: medosebne, pisne in govorne spretnosti, uporabo informacijskih tehnologij, izvajanje predstavitev in vodenje sestankov, vodenje ljudi, poslušanje, tuje jezike in svetovalske veščine.

Mnogi respondenti so navedli tudi osebne lastnosti, ki bi jih morali negovati praktiki odnosov z javnostmi: delavnost, kreativnost, obvladovanje čustev, domišljivo in lojalnost.

*Vloga projekta "EBOOK"*

Respondenti so kot uporabnike projekta navedli praktike, študente in profesorje odnosov z javnostmi. Od projekta pričakujejo predvsem: pregled, kaj se dogaja v Evropi, informacije in izmenjavo znanj, rabo projekta kot opazovalnega sistema za spremljanje novosti, spodbujanje primerjalnih študij, vzpostavljanje novih stikov in podporo profesiji v nastajanju pri doseganju njene legitimnosti in ugleda.

*Žgoča vprašanja*

Naslednja vprašanja tarejo praktike in raziskovalce odnosov z javnostmi v Evropi: certifikacija poklica, ugled države, kredibilnost organizacijskih vodstev, krizni odnosi z javnostmi, dialoški odnosi z javnostmi, razlika med odnosi z javnostmi in trženjem, izobraževanje, okoljski odnosi z javnostmi, etika in korupcija, evropske zadeve, merjenje, ocenjevanje in vrednotenje, finančni odnosi z javnostmi, integrirano komuniciranje, internacionalizacija, legitimizacija poklica, lobing, manipuliranje, združevanje in prevzemanje podjetij, nove tehnologije, politični (vladni in strankarski) odnosi z javnostmi, profesionalizacija, družbena odgovornost, strateški odnosi z javnostmi in odnosi z javnostmi za blagovne znamke.

*Predlogi za dodatna vprašanja*

Respondenti so navedli, da bi v prihodnje radi razpravljali o: primerjalnem raziskovanju, kulturnih vidikih in vlogah odnosov z javnostmi, zgodovini odnosov z javnostmi, preoblikovanju organizacij in vlogi odnosov z javnostmi pri tem, političnih odnosih z javnostmi, odnosih z javnostmi medijskih organizacij, odnosih z javnostmi v zdravstvenem sektorju, odnosih z javnostmi in javni diplomaciji, imenu stroke (odnosi z javnostmi?), poučevanju odnosov z javnostmi, učbenikih odnosov z javnostmi, raziskovalni agendi za odnose z javnostmi in koliko 'praktičnega materiala' (preglednice, odključnice itd.) naj se vključi v projekt "EBOOK".

**Zaključek**

Odnosi z javnostmi v Evropi nastopajo v različnih oblikah in pod različnimi imeni. Zato se je projektna skupina odločila, da bo v drugem krogu zaprosila nacionalne koordinatorje, naj ji pomagajo izdelati 'kartice držav', iz katerih bodo razvidna različna imena, pod katerimi odnosi z javnostmi nastopajo v različnih državah, in drugi podatki, ki so pomembni za razumevanje odnosov z javnostmi v različnih državah. Skupaj z vprašalniki za te kartice so bili konec avgusta razposlani tudi vprašalniki za drugi krog delfi študije in natančna navodila za pripravo pregleda doslej objavljene literature na področju odnosov z javnostmi v Evropi.

Medtem se v Laganu končuje priprava računalniških programov in elektronske predstavitve projekta na internetu. Ta bo, kot sedaj kaže, dostopna širši javnosti do konca letošnjega leta.

Prva javna predstavitev projekta bo na delavnici, ki bo na letnem kongresu Evropskega združenja za poučevanje in raziskovanje odnosov z javnostmi v Evropi oktobra v Berlinu. V začetku prihodnjega leta pa bo projektna skupina začela strnjevati in objavljati zaključke svojega dela.

**LITERATURA**

- Coombs, W. T., Sherry, H., Hasenauer, G. in Signitzer, B. 1994. A comparative analysis of international public relations: identification and interpretation of similarities and differences between professionalization in Austria, Norway, and the United States. *Journal of public relations research*, 6(1), 23-39.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. in Broom, G. M. 1994. *Effective public relations*. (7. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Deutsch, K. W. 1986. What do we mean by advances in the social sciences? V K. W. Deutsch, A. S. Markovits in J. Platt (ur.), *Advances in the social sciences, 1900-1980: what, who, where, how?* (str. 1-12). Lanham, MD: University Press of America.
- Dozier, D. M. in Broom, G. M. 1995. Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of public relations research*, 7(1), 3-26.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-capitalist society*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Grunig, J. E. in Hunt, T. 1984. *Managing public relations*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, I. A., Grunig, J. E. in Verčič, D. 1998. Are the IABC's excellence principles generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom, and Canada. *Journal of communication management*, 2(4), 335-356.

- Harris, P., Moss, D., Verčič, D. in White, J. (ur.). 1999. Journal of communication management (Special issues on government relations and public affairs), 3(3).
- Hinde, R. A. 1997. Relationships: a dialectical perspective. Hive: Psychology Press.
- MacManus, T. 1997. A comparative analysis of public relations in Austria and the United Kingdom. V D. Moss, T. MacManus in D. Verčič (ur.), Public relations research: an international perspective (str. 170-196). London: Thomson Business Press.
- Miller, D. (ur.). 1991. Handbook of research design and social measurement. Newbury Park, CA: Sage.
- Moss, D., MacManus, T. in Verčič, D. (ur.). 1997. Public relations research: an international perspective. London: International Thomson Business Press.
- Moss, D., Verčič, D. in Warnaby, G. (ur.). 1999. Perspectives on public relations research. London: Routledge.
- Nessmann, K. 1995. Public relations in Europe: a comparison with the United States. Public Relations Review, 21(2), 151-160.
- Newsom, D., Turk, J. V. in Kruckeberg, D. 1996. This is PR: the realities of public relations. Belmont, CA: Wadsworth.
- Parsons, T. 1978. Action theory and the human condition. New York: The Free Press.
- PRSA. 1993. The public relations body of knowledge: updated. New York: Public Relations Society of America.
- Public Relations Body of Knowledge Task Force. 1988. Special Issue on The Body of Knowledge. Public relations review, 14(1).
- Reilly, R. T. 1987. Public relations in action. (2. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Seitel, F. P. 1989. The practice of public relations. (4. izd.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Sriramesh, K. in White, J. 1992. Societal culture and public relations. V J. E. Grunig (ur.), Excellence in public relations and communication management (str. 597-614). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thurley, K. in Wördenius, H. 1989. Towards European Management. London: Pitman.
- Verčič, D. 1994. Public relations - research perspectives. International Public Relations Review, 17(3), 9-11.
- Verčič, D. in Grunig, J. E. 1999. The origins of public relations theory in economics and strategic management. V D. Moss, D. Verčič in G. Warnaby (ur.), Perspectives on public relations research (str. 9-58). London: Routledge.
- Verčič, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. 1996. Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. V H. M. Culbertson & N. Chen (ur.), International public relations: a comparative analysis (str. 31-65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Verčič, D., White, J. in Moss, D. (ur.). 1998. Proceedings of the 5th International Public Relations Research Symposium, Lake Bled, Slovenia, 10th-12th July 1998. Ljubljana: Pristop Communications.
- White, J. in Blamphin, J. 1994. Priorities for research into public relations practice in the United Kingdom: a report from a Delphi study carried out among UK practitioners and public relations academics in May, June and July 1994. London: Unpublished paper, City University.
- Willems, J. 1991. Public relations education in Europe: survey of full-time study programmes. s.l.: CERP EDUCATION.
- World Assembly of Public Relations Associations. 1978. Mexico City, Mexico.
- Wylie, F. W. 1994. Commentary: public relations is not yet a profession. Public relations review, 20(1), 1-3.

## V SMERI KONCEPTA ODNOSOV MED ORGANIZACIJO IN JAVNOSTMI<sup>1</sup>

Mnogi teoretiki in praktiki trdijo, da je namen odnosov z javnostmi grajenje in vzdrževanje odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Vendar pa v literaturi le težko najdemo uporabno definicijo takšnih odnosov. Nasprotno: avtorji literature s tega področja zmotno predvidevajo, da bralci razumejo pomen koncepta *odnosi*, in vedo, kako ga meriti. Žal pa ni dokazov, ki bi podpirali njihova predvidevanja.

V okvirju seminarja na podiplomskem programu študija odnosov z javnostmi smo si zadali za nalogo opredeliti ta središčni pojem odnosov.<sup>2</sup> V nadaljevanju predstavljamo okvir za tolmačenje koncepta odnosov v kontekstu odnosov z javnostmi in za grajenje teorije okoli tega.

### Potreba po definiciji

V literaturi o odnosih z javnostmi se pogosto pojavlja termin *odnosi*, vendar različni avtorji tega koncepta doslej niso niti definirali ne pokazali, kako ga meriti. Center in Jackson sta izpostavila osrednjo vlogo odnosov v upravljanju odnosov z javnostmi: "Ustrezni termin za rezultate, ki naj bi jih povzročala praksa odnosov z javnostmi, so razmerja z javnostmi. Organizacija, ki ima uspešne odnose z javnostmi, bo dosegla pozitivna razmerja z javnostmi." (Center in Jackson 1995, 2)

Vendar pa avtorja ne definirata koncepta in ne pojasnita, kako v praksi opazovati in meriti "pozitivnost razmerij" z javnostmi.

Avtorji knjige *Effective Public Relations* definirajo odnose z javnostmi kot "upravljalno funkcijo, ki gradi in ohranja obojestransko koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisen uspeh ali neuspeh organizacije" (Cutlip, Center in Broom 1994, 6). Ehling pravi, da premik od vplivanja na mnenje h graditvi in vzdrževanju odnosov predstavlja "pomembno spremembo v konceptualizaciji primarnega poslanstva odnosov z javnostmi". Vendar pa avtor opozarja, da je termin "odnosov" morda "preveč splošen, da bi lahko natančno pokazal končni uspeh" (Ehling 1992, 622)

\* Glen M. Broom, Shawna Casey in James Ritchey, School of Communication, San Diego State University.

<sup>1</sup> Prev. Dejan Verčič in Petja Rijavec. Članek je v originalu izšel v drugi številki devetega letnika *Journal of Public Relations Research* ("Toward a concept and theory of organization-public relationships", str. 83-98). Prevajalca in urednika se zahvaljujejo Glennu Broomu, urednici JPRR Elizabeth Toth in založbi Laurence Erlbaum Associates za dovoljenje za prevod in objavo v slovenskem jeziku.

<sup>2</sup> To je bil že drugi seminar te vrste, ki smo ga organizirali na temo odnosov.

Broom in Dozier (1990) sta opazila, da le malo raziskovalcev dejansko meri odnose med organizacijo in javnostmi; vendar pa kljub temu sama nista pojasnila narave ali lastnosti samih odnosov:

*"V osnovi naj bi programi odnosov z javnostmi vplivali na odnose med organizacijami in njihovimi javnostmi. Vendar pa te vplive le redko merimo. V praksi se učinki programov odnosov z javnostmi običajno ocenjujejo z mnenjem ene ali obeh strani o tem, kako one vidijo spremembo v odnosu. Včasih so ta mnenja eksplicitna, bolj pogosto pa implicitna."*  
(Broom in Dozier 1990, 82 - 83)

L. Grunig, J. Grunig in Ehling (1992, 81) so zapisali, da je koncept odnosov med organizacijami in deležniki v središču njihove teorije odnosov z javnostmi in organizacijske uspešnosti. Vendar so po pregledu literature ugotovili, da je le malo raziskovalcev, ki te odnose preučujejo. Odkrili so, da so velike razlike v pojmovanju odnosov prisotne tudi v drugih disciplinah. Tisti raziskovalci, ki pa se ukvarjajo z odnosi, premalo pozornosti posvečajo takšni definiciji pojma, ki bi praktikom in raziskovalcem omogočala merjenje tega fenomena v realnem svetu. Zato so Grunig in sodelavci predlagali splet lastnosti, zaznav in konstruktov, s pomočjo katerih bi lahko merili odnose:

*"Raziskovalci in praktiki bi lahko za merjenje kakovosti strateških odnosov organizacij uporabili kateregakoli izmed teh konceptov. Po našem mnenju pa so najpomembnejši naslednji: recipročnost, zaupanje, kredibilnost, obojestransko legitimnost, odprtost, obojestransko zadovoljstvo in obojestransko razumevanje."* (L. Grunig, J. Grunig in Ehling 1992, 83)

Po Pavliku (1987, 122) je bilo kljub temu, da se odnosi z javnostmi osredotočajo pretežno na javnosti in odnose, na področju samih odnosov opravljenih premalo raziskav. Kot je ugotovil Pavlik, v nobeni raziskavi na področju odnosov z javnostmi kot enote analize niso uporabili *odnosov*, pač pa posameznike. Fergusonova (1984) je izpostavila potrebo po definiranju in merjenju odnosov med organizacijami in njihovimi javnostmi. Vendar pa pristopi, ki jih je predlagala, mešajo lastnosti odnosov z mnenji strani, ki so vpletene v odnose, in s konstrukti, ki temeljijo na njihovih poročilih.

Čeprav definicije odnosov z javnostmi vključujejo termine, kot so *odnost* in *obojestranski odnosi*, pa se v praksi bolj ukvarjamo z "merjenjem, analiziranjem in vplivanjem na javno mnenje." (Broom 1977, 11)

*"Pravijo, da je funkcija odnosov z javnostmi graditi in vzdrževati komunikacijske vezi med organizacijo in njenimi različnimi javnostmi in da je namen tega vzdrževanje obojestransko koristnih odnosov."*

*Takšen pogled na odnose z javnostmi zahteva merjenje odnosov v družbenem sistemu, ki ga sestavljajo organizacija in njene javnosti."*

*Raziskave javnega mnenja, ki ugotavljajo podobnost mnenja javnosti o določeni zadevi z mnenjem organizacije, pa ne nudijo vseh potrebnih informacij za natančen opis odnosa med organizacijo in javnostmi na področju skupnih interesov." (Broom 1977, 111)*

Broom je nadalje predlagal uporabo t.i. znotrajosebnih meril "zaznav strinjaja", s pomočjo katerih naj bi izračunali koorientacijske kazalce odnosov. Vendar pa ti kazalci temeljijo na stališčih posameznikov in ne predstavljajo pojava, ki bi bil od teh stališč neodvisen.

Teoretiki in praktiki odnosov z javnostmi sicer govorijo o odnosih kot središčnem konceptu, vendar le redki ta koncept definirajo ali merijo lastnosti samih odnosov. Merjenje se pogosto odvija na nivoju mnenj, ki jih izražajo skupine v odnosu, kot da bi ta mnenja lahko veljavno predstavljala odnose, ki jih preučujemo.

### Definiranje koncepta: eksplikacija

Chaffee (1991) je opredelil *eksplikacijo* kot proces povezovanja konceptualnega sveta z realnim. Gre za intelektualni proces, ki povezuje teoretične trditve s fenomeni, ki jih lahko opazujemo (operativne definicije). Po Chaffeeju (1991, 7) so *enostavni termini* (besede, ki imajo splošno razumljene pomene in jih obravnavamo kot dane) osnova eksplikativnega procesa. Enostavne termine uporabljamo za opredeljevanje drugih terminov. Cilj tega početja je povezati pojave v svetu, ki ga lahko opazujemo, s koncepti, ki jih predstavljajo v teoriji. Uporabnost konceptualne definicije je v tem, da podaja bistvene lastnosti koncepta, s katerimi lahko razlikujemo med podobnimi objekti. "Eksplikacija koncepta določa postopke, ki jih morajo znanstveniki upoštevati pri izdelavi konkretnega koncepta; veljavnost je splošno merilo, s katerim ocenjujemo primernost operacionalizacije - potem ko smo določili postopke njegove eksplikacije." (Chaffee 1991, 12)

Brez jasno opredeljenih konceptov raziskovalci ne morejo izvajati ne empiričnih raziskav in ne razvijati smiselnih teorij. Pregled učbenikov odnosov z javnostmi in raziskovalnih revij pa je pokazal, da na področju odnosov z javnostmi nimamo splošno sprejete definicije odnosov. Prav nasprotno: pokazalo se je, da raziskovalci v odnosih z javnostmi in v drugih sorodnih disciplinah uporabljajo pojem *odnosov* kot enostaven termin. Vendar termin *odnosi* predstavlja kompleksen fenomen, ki ga le redki znajo definirati in meriti. Brez splošno sprejete definicije pa ni mogoče razviti veljavnih in zanesljivih instrumentov, ki bi nam omogočali razvijati in testirati teorijo odnosov z javnostmi. Brez definicije odnosov tudi praktiki ne morejo veljavno in zanesljivo opisovati in primerjati odnosov med organizacijami in javnostmi.

#### *Teoretični okvir*

Koncept odnosov poleg discipline odnosov z javnostmi uporabljajo tudi mnoge druge discipline kot svoj osrednji koncept. Medosebni odnosi, družinski odnosi,

skupinska dinamika, odnosi med delodajalci in delojemalci, psihoterapevtski odnosi, organizacijske študije in mednarodni odnosi so le nekatera področja teorije in prakse, ki temeljijo na razumevanju in opazovanju odnosov. Pregled literature z nekaterih izmed naštetih področij kaže, da imajo podobne probleme z eksplikacijo odnosov, kot je značilna za odnose z javnostmi. Ti problemi se kažejo v pomanjkanju natančne in sprejete definicije *odnosov* ter odsotnost sistematične teorije, ki bi izhajala iz nje. V nadaljevanju predstavljamo nekaj primerov iz sorodnih področij, ki to ponazarjajo.

### *Medosebno komuniciranje*

Definicija *odnosov* v literaturi o medosebnem komuniciranju in interakcijah vključuje tako vedenjske kot kognitivne elemente. Surra in Ridley (1991, 37) sta definirala *stopnjo odnosa* kot niz opazljivih dogodkov, ki potekajo iz trenutka v trenutek, ter "intersubjektivnost" ali "medsebojno kognitivno odvisnost". Millar in Rogers (1976) sta pojasnila odnose z vidika simbolične interakcije: "Ljudje se zavedajo samih sebe le v kontekstu njihovih družbenih odnosov. Ti odnosi, bodisi v osnovi medosebni ali pogojeni z družbenimi vlogami, se izražajo, vzdržujejo in spreminjajo preko komunikativnega vedenja." (Millar in Rogers 1976, 87)

Za Surraja in Ridleya (1987) odnosi zajemajo tako objektivne kot subjektivne realnosti. Te realnosti zagotavljajo kontekst, znotraj katerega vsak partner v odnosu "ve, kako se vesti do drugega, ter kako razumeti, napovedovati in razlagati vedenje drugih." (Surraj in Ridley 1987, 38) Podobno "model družbenih odnosov", ki je v središču preučevanja družbenih interakcij in razmerij, v koncept odnosov vključuje tako opazno vedenje in subjektivne elemente (npr. "vzajemna naklonjenost") (Kenny in Kashy 1991).

Duck (1973) je že zgodaj trdil, da odnosi ne obstajajo zunaj kognicij in vrednot ljudi, ki so v odnos vključeni. Zapisal je, da moramo "socialne odnose definirati v smislu posameznikovih pogledov nanje." (Duck 1973, 147) Kasneje je Duck temu dodal še vedenje in domišljijo ter zanikal možnost, da bi *odnose* opredelili na način, ki bi nam omogočal empirično opazovanje:

*"Odnos obstaja glede na partnerje, ki menijo, da so vanj vključeni, in to prepričanje izražajo z medsebojnim vedenjem. To vedenje pa se lahko spreminja, tako kot se lahko spremenijo naši pogledi na partnerja ali prijatelja. Stališča glede odnosa lahko nihajo glede na razpoloženja, okoliščine in vidike našega življenja. Skladno s tem odnosov ne smemo zaznavati kot 'objekte', ki so predmet kliničnih raziskav, pač pa kot potencialno spremenljivo mentalno in vedenjsko stvaritev vpletenih udeležencev in drugih ljudi v njihovem neposrednem okolju." (Duck 1986, 92)*

Podobno je zapisal Anderson (1993): "Odnosi so vzroki in posledice tako medosebnih odnosov kot tudi miselne aktivnosti vpletenih ljudi." (Anderson 1993, 2) Vendar pa Anderson ni opredelil koncepta odnosa kot nečesa, kar je neodvisno od zaznav vanj vpletenih ljudi. Podobno je Capella (1991) predlagal, da razume-

vanje odnosov terja preučevanje "povezav med vzorci izmenjave sporočil med partnerji in njihovim doživljanjem teh odnosov." (Capella 1991, 103)

Tisti, ki so preučevali tesne odnose, navadno obravnavajo odnose kot kombinacijo subjektivnih in objektivnih lastnosti udeležencev in njihovih interakcij:

*"Lastnosti odnosa so ponavljajoči se vzorci medosebnih ali subjektivnih dogodkov. Te vzorce lahko razločimo le z opazovanjem vzorcev interakcij ali vzorcev subjektivnih izkušenj na nivoju dogodka..."*

*Odnosa ne opisujejo le vidne oblike medosebne aktivnosti, ampak tudi kognicije in čustva, ki so lahko njeni vzroki ali posledice. Z drugimi besedami: v odnos so vključeni tisti subjektivni dejavniki, ki vplivajo na prepletanje vedenja v določenem odnosu. Podatke o odnosu tako tvorijo medosebni in osebni dogodki, medosebne in subjektivne lastnosti odnosa ter subjektivna stanja." (Huston in Robins 1982, 904-905)*

Berscheid in Peplau sta navedla seznam lastnosti, s pomočjo katerih lahko odnos definiramo kot "tesen":

*"(1) Posamezniki pogosto vplivajo drug na drugega; (2) stopnja vpliva je vsakič močna; (3) vpliv ima za vsakega udeleženca različne posledice; in (4) vse našteje lastnosti so medsebojno povezan niz aktivnosti v relativno dolgem časovnem obdobju." (Berscheid in Peplau 1983, 13)*

Po Millarju in Rogersu (1987) "diadične strukture ne moremo zgraditi s sestavljanjem monadičnih meritev." (Millar in Rogers 1987, 127) Avtorja sta za merjenje odnosov predlagala devet indeksov, ki pa vsi razen enega temeljijo na zajemanju podatkov samo pri enem izmed udeležencev v odnosu. Večina lastnosti, ki naj bi opisovale odnos, so v resnici le razmerja med vrednostmi vsakega izmed udeležencev v odnosu posebej.

Ballinger (1991) je prilagodil zgornji Millarjev in Rogersov model in predlagal devetcelični "relacijski model odnosov med organizacijo in javnostjo" (tabela 1): "Relacijske dimenzije Millarja in Rogersa (1987) - intimnost, zaupanje in nadzor - so zajete v preliminarnem relacijskem modelu odnosov med javnostjo in organizacijo, ki vključuje tudi dimenzije zaznav, komunikacijskega vedenja in rezultatov odnosov." (Ballinger 1991, 75)

Sodobne teorije širijo koncept odnosov na vprašanja kakovosti in lastnosti "povezav" med partnerjema v odnosu. Za Kernsa (1994) so odnosi "povzetki" ali "lastnosti", ki "se nanašajo na skladnost v čustvih, kognicijah in vedenju določene diade." (Kerns 1994, 130) Podobno so Sarason, Sarason in Pierce (1995) postavili zdaj že očitno vprašanje: "Kje se prenehajo posamezniki in začnejo odnosi?" (Sarason, Sarason in Pierce 1995, 617) Sklenili so, da "so odnosi osnovne enote analize in da moramo njihove posebne lastnosti in procese natančno določiti." (Sarason, Sarason in Pierce 1995, 618)



Tabela 1: Relacijski model odnosov med organizacijo in javnostmi (Ballinger, 1991)

	<i>Intimnost</i>	<i>Zaupanje</i>	<i>Nadzor</i>
Zaznave	odvisnost	zanesljivost	moč
Komunikacijska vedenja	pogostost	odprtost	dominacija
Rezultati odnosov	znanje	recipročnost	funktionalnost

Teoretiki medosebnega komuniciranja torej odnose operativno definirajo z merjenjem zaznav udeležencev ali kot funkcijo teh zaznav. V večini literature o medosebnem komuniciranju ne zasledimo takšnih načinov merjenja odnosov, ki bi bile neodvisna od zaznav udeležencev (Burnett, McGhee & Clarke 1987; Duck 1988, 1991; Gilmour in Duck 1980, 1986; Harvey, Orbuch & Weber 1992). Kot je zaključil Berscheid (1995), "v teoriji in raziskovanju medosebnih odnosov vedno bolj prevladuje psihološki vidik." (Berscheid 1995, 529) Hkrati se širi tudi spoznanje, da "mentalni" pristop ni edini in da ima odnos kot takšen posebne pojavnosti (Sarason, Sarason in Pierce 1995, 613).

### *Psihoterapija*

Tudi psihoterapija uporablja odnose kot osrednji raziskovalni in praktični koncept, pri čemer gre predvsem za odnos med svetovalcem (psihoterapevtom) in klientom. Za ponazoritev obstoja in narave odnosa tudi to področje prepleta subjektivne in objektivne kazalce. Gelso in Carter (1985) sta odnos med svetovalcem in klientom opredelila kot "občutke in stališča obeh udeležencev in načine njihovega izražanja." (Gelso in Carter 1985, 159)

Gelso in Carter sta v odnos vključila tri elemente. Prvič, govorita o "delujočem zavezništvu" kot "čustvenem zavezništvu, ki ga pospešujejo in hranijo čustvena vez ter strinjanje glede ciljev in glede nalog". (Gelso in Carter 1985, 163) Drugič, avtorja govorita o *transfornem odnosu* ali *nerealnem odnosu*, v katerem se prenašajo čustva iz prejšnjih odnosov na psihoterapevta in nasprotno. Ta prenešana čustva so znotrajosebne projekcije in jih ni mogoče opazovati neodvisno od zaznav udeležencev. In *tretjič*, Gelso in Carter sta *realni odnos* opisala kot "nekaj, kar obstaja in se razvija med svetovalcem (terapevtom) in klientom kot rezultat občutkov, zaznav, stališč in medsebojnih aktivnosti." (Gelso in Carter 1985, 185)

Sexton in Whiston sta pregledala objave o odnosih v psihoterapiji med leti 1985 in 1992. Svojo analizo sta naslonila tudi na definicijo treh elementov Gelsa in Carterja (1985). Zato ne preseneča njuna ugotovitev o zanašanju na posameznikovo introspekcijo. Avtorja govorita o "zaznavah in interpretacijah vedenja drugega, ki so primerne in realne, ter v katerih so občutki pristni in vedenja skladna". (Sexton in Whiston 1994, 8) Vendar pa njuna definicija odnosa na področju psihoterapije te zaznave meša z interakcijo in celo z okoljem. Na odnos vplivajo "tisti vidiki klienta in svetovalca ter njune interakcije, ki prispevajo k terapevtskemu okolju, ki lahko, posledično, vpliva na spremembo klienta". (Sexton in Whiston 1994, 8)

Leta 1994 sta Gelso in Carter dopolnila svojo prvotno definicijo. Zaključila sta, da humanistični terapevti definirajo odnose med klientom in svetovalcem glede

na to, kakšen je svetovalčev odnos do empatičnega razumevanja, brezpogojne in pozitivne obzirnosti in skladnosti. Vendar pa ti kazalci ne merijo samih odnosov med klientom in svetovalcem, pač pa predstavljajo le terapevtovo razumevanje odnosov. Njena dopolnjena definicija meša zaznavanje odnosa s tem, kako udeleženci v odnosu te zaznave izražajo. Njena definicija odnosa med svetovalcem in klientom tega opredeljuje kot "občutke in stališča, ki jih imata vključeni strani druga do druge, ter način, na katerega se ti občutki in stališča izražajo". (Gelso in Carter 1994, 297)

### *Medorganizacijski odnosi*

Preučevanje medorganizacijskih odnosov pri opisu samih odnosov ne vključuje subjektivnih, introspektivnih lastnosti. Nasprotno; organizacijski teoretiki se osredotočajo na organizacijsko vedenje. Po teoriji organizacije vstopajo v odnose zaradi njihove odvisnosti od virov od drugih organizacij. (Hougland in Sutton 1987; Van de Ven 1976) Poudarek je na menjavi virov: "Medorganizacijski odnosi nastanejo, kadar dve ali več organizacij izmenjuje vire" (denar, material, stranke ipd.). (Van de Ven 1976, 25)

Van de Ven in Walker (1984) opredelita tri pogoje, od katerih mora biti vsaj eden izpolnjen za oblikovanje medorganizacijskih odnosov. *Prvič*, redkost virov lahko povzroči odvisnost ene organizacije od druge; *drugič*, medorganizacijske odnose lahko sproži potreba po posebnih spretnostih ali storitvah; *tretjič*, odnosi se lahko pojavijo, kadar organizacije poslujejo na sorodnih področjih, kjer imajo podobne stranke, storitve, spretnosti ali potrebe. Pod tretjim pogojem imajo lahko odnosi obliko tekmovanja.

V razpravah o medorganizacijskih odnosih se pogosto pojavlja termin "*povezave*". Oliver (1990) je povzel literaturo o medorganizacijskih odnosih, v kateri so ti "relativno trajne transakcije, toki in povezave, ki se pojavljajo med organizacijo in eno ali več organizacijami v njenem okolju". (Oliver 1990, 241) Oliverjevo opredelitev "kontingence odnosa" si lahko predelamo v lastnosti povezav ali menjav. Te vključujejo:

1. *Nujnost*. Nujnost zadeva kakovost odnosa, ki izhaja iz zakonskih zahtev. Drugače povedano: vlada lahko denimo odnos predpiše, namesto da bi do njega prišlo prostovoljno. Rezultati raziskav kažejo, da je večja pogostost interakcij v predpisanih kot v prostovoljnih odnosih.
2. *Asimetrija*. Asimetrija zadeva potencialno izvajanje moči ali nadzora nad drugo organizacijo ali njenimi viri. Rezultati raziskav kažejo, da pomanjkanje virov sili organizacije v oblikovanje asimetričnih odnosov, čeprav ti pomenijo izgubo avtonomije.
3. *Recipročnost*. Recipročnost zadeva sodelovanje med organizacijami, ne pa dominacije, moči in nadzora. Raziskovanje recipročnosti v medorganizacijskih odnosih izhaja iz teorije menjave. Teoretiki menjave trdijo, da povezava pomeni koristi, ki pretehtajo siceršnje slabosti, zlasti izgubo avtonomije in stroške vzdrževanja povezav.
4. *Učinkovitost*. Učinkovitost zadeva dogovore, ki so posledica potrebe po izboljšanju notranjih razmerij med vložki in izločki. Po teoriji organizacije formalno vsto-

pajo v odnose "učinkovitosti", da bi zmanjšale stroške transakcij, ki bi se sicer pojavili na trgu.

5. *Stabilnost*. Stabilnost zadeva relativno predvidljivost medorganizacijskih odnosov v luči okoljske negotovosti. Raziskave pravijo, da negotovost sili organizacije v oblikovanje in upravljanje vezi z drugimi organizacijami s ciljem doseganja urejenih, zanesljivih vzorcev pretoka in menjave virov.

6. *Legitimnost*. Legitimnost zadeva tisti vidik medorganizacijskih odnosov, ki dajejo videz skladnosti s prevladujočimi normami, pravili, prepričanji ali pričakovanji zunanjih skupin. Z drugimi besedami: narava ali kakovost teh povezav organizacijam dodaja ali odvzema vrednost. (Oliver 1990, 243 - 246)

Prevladujoča paradigma preučevanja medorganizacijskih odnosov izhaja iz teorije odvisnosti od virov (Aldrich 1976; Lincoln in McBride 1985) in teorije menjave (Cook 1977; Levine in White 1961; Stearns, Hoffman in Heide 1987). Skladno s teorijo odvisnosti od virov se odnosi oblikujejo kot odgovor na potrebo organizacije po virih. Zadovoljevanje potrebe po virih omogoča organizaciji preživetje, rast in doseganje drugih ciljev. Odnosi so sestavljeni iz transakcij, ki vključujejo menjavo virov med organizacijami. Podobno nas uči teorija menjave: prostovoljne transakcije so posledica poznavanja podobnosti "terena" in vodijo k obojestranskim koristim in doseganju ciljev. Pomembno je, da teoretiki teorije menjave odnos definirajo v smislu prostovoljnih transakcij ter vzajemnosti interesov in nagrad.

Tudi drugi teoretiki s področja medorganizacijskih odnosov so preučevali možnosti ali vzroke takšnih odnosov ter njihove posledice. Medorganizacijske odnose so definirali kot nekaj ločenega od udeleženih organizacij. Laumann, Galaskiewicz in Marsden (1978) so medorganizacijske odnose opisali kot konkretne in razvidne transakcije, v katerih se viri prenašajo preko organizacijskih meja.

### *Sistemska teorija*

Sistemska teorija se "v osnovi ukvarja s problemi odnosov, strukture in medsebojne odvisnosti, ne pa s stalnimi lastnostmi objekta". (Katz in Kahn 1967, 18) Po njej moramo pri definiranju družbenih sistemov in določanju njihovih funkcij "upoštevati vzorec izmenjave energije ali aktivnosti ljudi, kar ima za posledico določen rezultat, ter spremljati, kako se ta rezultat prevede v energijo, ki reaktivira vzorec". (Katz in Kahn 1967, 18)

Miller je (1978) sistem definiral kot "niz interaktivnih enot, ki so v medsebojnem odnosu". (Miller 1987, 16) Po Millerju lahko odnose empirično opazujemo z uporabo prostorskih, časovnih, časovno-prostorskih in vzročnih lastnosti (Miller 1987, 17). Odnosi so lahko tudi simbiotični ali parazitski ter izvajajo procese, ki enemu elementu odnosa sicer manjkajo (Miller 1987, 18). Strukturno sistema definirajo prav odnosi med posameznimi enotami. Ker je komuniciranje osnovna oblika menjave družbenih sistemov, določa tako odnose kot tudi splošno delovanje večine sistemov. Z rabo specializiranih komunikacijskih sistemov (navadno tehnoloških, ki naj bi pospeševali prenos in interakcijo) se zmanjšuje pomen prostorske bližine za strukturo sistema in odnose v njem (Miller 1987, 19).

Klir (1991) je ločil dve vrsti sistemov: tiste, ki se ukvarjajo s stvarmi znotraj sistema, in tiste, ki se ukvarjajo z odnosi med stvarmi (Klir 1991, 219). Klir je nadalje opozoril, da so odnosi med pojavi neodvisni od stvari, ki sistem sestavljajo:

*"Klasifikacija sistemov na podlagi odnosov je v središču sistemske znanosti. Ta se osredotoča na tiste fenomene sistema, ki so neodvisni od stvari, vključenih v sistem. Ker sistemi z različnimi vrstami odnosov zahtevajo različno teoretsko obravnavo, ta klasifikacija temelji pretežno na teoriji". (Klir 1991, 219)*

Različne razlage odnosov nas torej navajajo k več zaključkom. Prvič, mnogi, ki pišejo o odnosih, menijo, da ima ta termin splošno razumljivi pomen, ki ne potrebuje dodatnega pojasnila. Drugič, mnogi poskusi definiranja koncepta odnosa mešajo lastnosti tistih, ki so v odnos vključeni, z lastnostmi samega odnosa. Tretjič, posamezni avtorji, ki so opisovali odnose, so namesto njih merili povode odnosov in njihove posledice. Četrto, nekatere definicije odnosov so združile procese, v katerih se odnosi oblikujejo, in stanja, ki so dosežki teh procesov. In končno, nekateri sistemski teoretiki pravijo, da lahko odnose med stranmi, vključenimi v interakcijo, opišemo z uporabo lastnosti teh odnosov samih, neodvisno od v odnos vključenih enot.

Tabela 2 ponazarja različnost definicij iz literature po področjih, v katerih je koncept odnosov v središču teoretskega preučevanja. Nekateri teoretiki obravnavajo odnos kot proces, ki ga opazujemo skozi čas, drugi pa kot stanje, ki ga lahko merimo v eni časovni točki. Spet tretji za opis odnosa uporabljajo kombinacijo procesov in stanj. Podobno nekateri raziskovalci definirajo odnose kot subjektivno, drugi pa kot objektivno realnost. Večina del, ki smo jih preučili za ta prispevek, pa odnos opisuje kot kombinacijo subjektivnih zaznav udeležencev in lastnosti, ki so neodvisne od udeležencev odnosov.

*Tabela 2: Povzetek teoretskih pristopov k odnosov*

Odnos kot	proces	proces in stanje	stanje
Subjektivna realnost			Duck (1973, 1986)
Kombinacije subjektivnih in objektivnih realnosti	Hinde (1988)	Anderson (1993) Ballinger (1991) Cappela (1991) Huston in Robins (1982) Milar in Roger (1987) Surra in Ridley (1991)	Gelso in Carter (1985) Kerns (1994) Sexton in Whiston (1994)
Objektivna realnost	Laumann, Galaskeiwicz in Marsen (1978)	Katz in Kahn (1967) Oliver (1990) Van de Ven (1976) Van de Ven in Walker (1984)	Klir (1991) Miller (1978)

## Definiranje odnosov med organizacijo in javnostmi

Odkar sta Cutlip in Center (1952) v prvi izdaji klasičnega učbenika pisala o "ekologiji" odnosov z javnostmi, je sistemska teorija služila kot uporaben okvir graditve teorije v odnosih z javnostmi. Novejše izdaje tega učbenika vključujejo celo poglavje o sistemske teoriji in modelu odnosov z javnostmi, ki temelji na teoriji odprtih sistemov (Cutlip in ostali 1985, 1994).

### *Teoretični okvir*

Sistemske teoretike poudarjajo, da enote v interakciji razvijajo vzorce interakcij, ki oblikujejo strukturo sistema, pri čemer struktura in proces njenega oblikovanja nista enaka:

*"Struktura je urejenost konkretnih delov sistema v danem trenutku in v tridimenzionalnem prostoru. Proces pa je spreminjanje materije/energije ali informacij tega sistema skozi čas. Struktura in proces se med seboj bistveno razlikujeta, zato ju ne smemo zamenjevati." (Miller 1978, 24)*

V sistemske teoriji definicija sistema temelji na ideji o medsebojni odvisnosti in povezanosti elementov.

Podobno kot sistemske teoretike tudi raziskovalci odnosnega komuniciranja menijo, da je medsebojno prilagajanje bistvo vseh medosebnih interakcij. Raziskovalci so odkrili, da pogoste interakcije s časom vodijo k vzajemnemu prilagajanju načina govora, gestikulacije ipd. (Cappella 1991, 104) Nekatere raziskovalne smeri se pri preučevanju medosebnih odnosov "osredotočajo na komuniciranje kot osrednje orodje, s katerim ljudje zasledujejo in izvajajo mnoge funkcije, ki so pomembne za ohranjanje odnosov". (Burleson 1995, 576) Odnosi torej odsevajo skupno, namensko vedenje akterjev v odnosih.

Uporaba prispevkov iz sistemske teorije tudi navaja h konceptu odnosa, ki je podoben konceptom iz literature o medorganizacijskih odnosih: odnosi predstavljajo menjavo ali prenos informacij, energije ali virov. Lastnosti teh menjav ali prenosov predstavljajo in definirajo odnos. Na nivoju organizacije in njenih javnosti kot sistema lastnosti povezav med udeleženci opisujejo odnose v sistemu in njegovo strukturo.

*Povodi* odnosov vključujejo zaznave, motive, potrebe, vedenja itd., ki predstavljajo okoliščine ali vzroke vzpostavljanja odnosov. V modelu odnosov z javnostmi, ki izhaja iz teorije odprtih sistemov, so povodi viri pritiskov na spremembe ali napetosti, ki izvirajo iz okolja. *Posledice* odnosov so rezultati, ki spreminjajo okolje in dosežajo, vzdržujejo ali pa spreminjajo cilje v organizaciji ali izven nje (Cutlip in sodelavci 1994, 213).

Slika 1 vključuje predlagane elemente, nakazuje smeri eksplikacije koncepta in možne teoretske nastavke za opredelitev vzrokov in posledic odnosov. Ta model kaže, da so odnosi tako vzroki kot tudi posledice drugih sprememb. Z drugimi besedami: pri gradnji teorije odnosov z javnostmi odnosi nastopajo kot odvisne in kot neodvisne spremenljivke, pa tudi posrednice med enimi in drugimi.

*Komunikacijske povezave*

Komunikacijske povezave so za odnose med organizacijo in javnostmi velikega pomena. Walton (1969) trdi, da je komuniciranje "najpomembnejši faktor za razlago celotnega vedenja organizacije", in da "lahko dinamiko organizacije najbolj razumemo z razumevanjem njenih sistemov komuniciranja." (Walton 1969, 109) Ehling (1992) je zapisal, da je "prvotni cilj" odnosov z javnostmi "vzpostavljanje razlike med sodelovanjem in konfliktom v korist sodelovanja - s komuniciranjem". (Ehling 1992, 633)

Podobno kot pri Van den Venu (1976, 25), v razpravi o medorganizacijskem komuniciranju, komunikacijska povezava predstavlja interakcije, ki so usmerjene na doseganje skupnih ciljev, vzorce, ki se razvijajo z delitvijo nalog in funkcij med komunikatorji, in lastnosti, ki so ločene od lastnosti komunikatorjev samih. Lastnosti komunikacijskih vezi, neodvisnih od komunikatorja, vključujejo simetrijo, intenzivnost, vsebino, pogostost, valenco in trajanje menjave. Nekaj je gotovo: področje komuniciranja nudi najprimernejše temelje za grajenje teorije odnosov med organizacijo in javnostjo, zaradi bogate literature in mnogih teorij.

*Slika 1: Povodi in posledice odnosov med organizacijo in javnostjo*



### Začasni zaključki in priporočila

Čeprav eksplikacije koncepta odnosov med organizacijo in javnostjo nismo zaključili, pa naša študija nudi osnovo za nekatere vsajčasne zaključke:

1. Raziskovalci in praktiki odnosov z javnostmi lahko preučujejo odnose kot pojave, ki se razlikujejo od percepcij udeležencev v odnosih.
2. Odnosi nastanejo, ko se udeleženci opazijo in razvijejo pričakovanja do druge strani, kadar ena ali obe strani potrebuje druga od druge, kadar ena ali obe strani zaznavata vzajemne grožnje iz negotovega okolja ter kadar obstaja pravna ali prostovoljna nujnost povezovanja.
3. Odnosi so sestavljeni iz vzorcev ali povezav, preko katerih v odnos vključene strani zadovoljujejo svoje potrebe.
4. Odnosi so dinamični rezultati menjav in recipročnosti, ki se izražajo z razvojem odnosa, vendar jih lahko v dani časovni točki opišemo.

5. Odnosi lahko vodijo k povečani odvisnosti, izgubi avtonomije, doseganju ciljev in strukturirani medsebojni odvisnosti v obliki rutine in institucionaliziranega vedenja.
6. Odnosi imajo enkratne in merljive lastnosti, ki se razlikujejo od lastnosti udeležencev samih in ki odnos definirajo kot nekaj ločenega od udeležencev.
7. Tudi povodi in posledice odnosov imajo svoje lastnosti, po katerih se razlikujejo od odnosa samega.
8. Oblikovanje in vzdrževanje odnosa je proces obojestranskega prilagajanja in odzivanja.
9. Pomanjkanje uporabne definicije onemogoča merjenje odnosov med organizacijo in javnostmi in sili tako raziskovalce kot tudi praktike, da merijo samo dele odnosov ali pa nepravilno sklepajo o odnosih iz drugotnih pokazateljev.
10. Pomanjkanje eksplicirane konceptualne definicije odnosov med organizacijo in javnostmi omejuje razvoj teorije v odnosih z javnostmi.

Pri iskanju primerne definicije mora biti temeljno prizadevanje usmerjeno na definiranje koncepta na takšen način, ki vodi k veljavni, teoretično in praktično uporabni operativni definiciji. Medtem bodo raziskovalci in praktiki govorili o osrednji vlogi odnosov v odnosih z javnostmi. Toda brez eksplikacije tega koncepta bodo še naprej uporabljali instrumente, ki zelo verjetno ne merijo odnosov. Zato je nujno čimprej ta koncept opredeliti in razviti instrumente za merjenje tega pojava.

Za predložitev konceptualne ali operativne definicije odnosov med organizacijo in javnostmi še nismo pripravljeni. Namen tega prispevka je bil spodbuditi proces eksplikacije ter spodbuditi druge, naj se nam pridružijo pri uresničevanju te naloge.

## LITERATURA

- Aldrich, H. 1976. Resource dependence and interorganizational relations: Local employment service sector organizations. *Administration and Society*, 7, 419 - 453.
- Andersen, P. A. 1993. cognitive schemata in personal relationships. V S. W. Duck (ur.), *Individuals in relationships* (str. 1 - 29). Newbury Park, CA: Sage.
- Ballinger, J. D. 1991. *Relational Dimensions of Public-organizational relationships*, Neobjavljeno magistrsko delo, San Diego State University, San Diego, CA.
- Berscheid, E. 1995. Help wanted: A grand theorist of interpersonal relationships, sociologist or anthropologist preferred. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 529 - 533.
- Berscheid, E. in Peplau, L.A. 1983. The emerging science of relationships. V H. H. Kelley, E. Berscheid, A. Christensen, J. V. Harvey, T.L. Huston, G. Levinger, E. McClintock, L.A. Peplau in D. R. Peterson (ur.), *Close Relationships* (str. 1 - 19). New York: Freeman.
- Broom, G. M. 1977. Coorientational measurement of public issues. *Public Relations Review*, 3, 110-119.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. 1990. *Using research in public relations: Applications to program management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Burleson, B. R. 1995. Personal relationships as a skilled accomplishment. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 575-581.

- Burnett, R., McGhee, P., & Clarke, D. (ur.). 1987. *Accounting for relationships: Explanation, representation and knowledge*. London: Methuen.
- Cappella, J. N. 1991. Mutual adaptation and relativity of measurement. In B. M. Montgomery & S. W. Duck (ur.), *Studying interpersonal interaction* (str. 103-117). New York: Guilford.
- Chaffee, S. H. 1991. *Explication (Communication Concepts 1)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Center, A. H., & Jackson, P. 1995. *Public relations practices: Managerial case studies and problems* (5. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cook, K. S. 1977. Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The Sociological Quarterly*, 18, 62-82.
- Cutlip, S. M., & Center, A. H. 1952. *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. 1985. *Effective public relations* (6. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. 1994. *Effective public relations* (7. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Duck, S. W. 1973. *Personal relationships and personal constructs*. London: Wiley.
- Duck, S. W. 1986. *Human relationships: An introduction of social psychology*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Duck, S. W. 1988. *Relating to others*. Stony Stratford, England: Open University Press.
- Duck, S. W. 1991. *Understanding relationships*. New York: Guilford.
- Ehling, W. P. 1992. Estimating the value of public relations and communication to an organization. In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (ur.), *Excellence in public relations and communications management* (str. 617-638). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Ferguson, M. A. 1984, August. *Building theory in public relations: Interorganizational relationships*. Paper presented at the convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.
- Gelso, C. J., & Carter, J. A. 1985. The relationship in counseling and psychotherapy: Components, consequences, and theoretical antecedents. *The Counseling Psychologist*, 13, 155-243.
- Gelso, C. J., & Carter, J. A. 1994. Components of the psychotherapy relationship: Their interaction and unfolding during treatment. *Journal of Counseling Psychology*, 41, 296-306.
- Grunig, L. A., Grunig, L. E., & Ehling, W. P. 1992. What in an effective organization? In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (ur.), *Excellence in public relations and communication management* (str. 65-90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gilmour, R., & Duck, S. W. (ur.). 1980. *The development of social psychology*. New York: Academic.
- Gilmour, R., & Duck, S. W. (ur.). 1986. *The emerging field of personal relationships*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Harvey, J. H., Orbuch, T. L., & Weber, A. L. (ur.). 1992. *Attributions, accounts, and close relationships*. New York: Springer-Verlag.
- Hinde, R. A. 1988. Introduction. In R. A. Hinde & J. Stevenson-Hinde (ur.), *Relationships within families: Mutual influences* (str. 1-4). Oxford, England: Clarendon.
- Hougland, J. G., & Sutton, W. A. 1978. Factors influencing the degree of involvement in interorganizational relationships in a rural country. *Rural Sociology*, 43, 649-670.
- Huston, T.R., & Robins, E. 1982. Conceptual and methodological issues in studying close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 44, 901-925.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1967. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.



- Kenny, D. A., & Kashy, D. A. 1991. Analyzing interdependence in dyads. In B. M. Montgomery & S. Duck (ur.), *Studying interpersonal interaction* (str. 275-285). New York: Guilford.
- Kerns, K. A. 1994. A development model of the relations between mother-child attachment and friendship. In R. Erber & R. Gilmour (ur.), *Theoretical frameworks for personal relationships* (str. 129-156). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Klir, G. J. 1991. *Facets of systems science*. New York: Plenum.
- Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. 1978. Community structures as interorganizational linkages. *Annual Review of Sociology*, 4, 455-484.
- Lincoln, J. R., & McBridge, K. 1985. Resources, homophily, and dependence: Organizational attributes and asymmetric ties in human service networks. *Social Science Research*, 14, 1-30.
- Levine, S., & White, P. E. 1961. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Millar, F. E., & Rogers, L. E. 1976. A relational approach to interpersonal communication. In G. R. Miller (ur.), *Explorations in interpersonal communications* (str. 87-1036). Newbury Park, CA: Sage.
- Millar, F. E., & Rogers, L. E. 1987. Relational dimensions of interpersonal dynamics. In M. E. Roloff & G. R. Miller (ur.), *Interpersonal processes: New directions in communication research* (str. 117-139). Newbury Park, CA: Sage.
- Miller, J. G. 1978. *Living systems*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15, 241-265.
- Pavlik, J. V. 1987. *Public relations: What research tells us*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sarason, I. G., Sarason, B. R., & Pierce, G. R. 1995. Social and personal relationships: Current issues, future directions. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 613-619.
- Sexton, T. L., & Whiston, S. C. 1994. The status of the counseling relationship: An empirical review, theoretical implications, and research directions. *The Counseling Psychologist*, 22, 6-78.
- Stearns, T. M., Hoffman, A. N., & Heide, J. B. 1987. Performance of commercial stations as an outcome of interorganizational linkages and environmental conditions. *Academy of Management Journal*, 30, 71-90.
- Surra, C. A., & Ridley, C. A. 1991. Multiple perspectives on interaction: Participants, peers, and observers. In B. M. Montgomery & S. Duck (ur.), *Studying interpersonal interaction* (str. 35-55). New York: Guilford.
- Van de Ven, A. H. 1976. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1(4), 24-36.
- Van de Ven, A. H., & Walker, G. 1984. The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative Science*, 29, 598-621.
- Walton, R. 1969. *Interpersonal peacemaking*. Reading, MA: Addison-Wesley.

## STRATEŠKO NAČRTOVANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

**Povzetek:** Članek se najprej osredotoča na iskanje odgovora na vprašanje, zakaj so odnosi z javnostmi del strateškega managementa, saj, v nasprotnem ne bi bili potrebni niti modeli za njegovo načrtovanje. Nato primerja najbolj znane modele strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi ter nazadnje predlaga uporabo odzivnega razvojnega modela strateškega načrtovanja tudi za načrtovanje odnosov z javnostmi in organizacijskega komuniciranja. Poleg teoretične utemeljitve modela avtor ob koncu poda tudi praktični prikaz uporabe "cluster" analize pri snovanju strategij. **Ključne besede:** strateško načrtovanje, strateško komuniciranje, odnosi z javnostmi, odzivni razvojni model strateškega načrtovanja, cluster analiza

544

V posebni številki Teorije in prakse o organizacijskem komuniciranju (1998, letnik 35, številka 4) smo predstavili povezavo med organizacijskim strateškim managementom (upravljanjem in vodenjem), strateškim načrtovanjem kot delom in ne sinonimom za strateški management ter komunikacijskim managementom, to je vodenjem in upravljanjem komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi, kar Grunig in Hunt (1984, 6) opredeljujeta kot "pragmatična raven odnosov z javnostmi". Nakazan in shematsko je bil predstavljen tudi odzivni razvojni model strateškega načrtovanja organizacijskega komuniciranja (Ašanin Gole 1998, 597-612).

Tokrat se bomo najprej znova osredotočili na iskanje odgovora na vprašanje, zakaj so odnosi z javnostmi del strateškega managementa, saj, v nasprotnem ne bi bili potrebni niti modeli za njegovo načrtovanje. Nato se bomo lotili primerjave najbolj znanih modelov strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi z odzivnim razvojnim modelom ter ga s tem dodatno utemeljili.

### Zakaj so odnosi z javnostmi del strateškega managementa?

Ugotovili smo, da sta ključni besedi strateškega managementa *okolje* (krmarjenje med prednostmi in slabostmi notranjega ter izzivi in nevarnosti zunanjega

\* Pedja Ašanin Gole, vodja sektorja za organizacijsko komuniciranje, DDC, Družba za državne ceste, d.o.o., Ljubljana

okolja) in *poslanstvo* organizacije oziroma njegovo uresničevanje (Ašanin Gole 1998, 600). Niti ena organizacija ne more uresničiti svojega obstoja, če ne izpolnjuje svojih primarnih smotrov obstoja. Podjetja imajo vgrajen mehanizem za merjenje uresničevanja svojega poslanstva, če ne z drugačnega, pa z negativnega stališča: s profitom. Profit pa ima po Druckerju (1993, 71-72) namreč negativno funkcijo feedbacka. Zato je uspeh neke organizacije po njegovem odvisen od podjetništva, racionalizacije ter od tega, koliko organizaciji uspe, da se vklopi v okolje. Kot bistvo strateškega managementa definira odgovornost ne samo za učinkovitost in uspešnost, temveč tudi za "družbeno odgovornost" (Drucker 1993, 40-45).

Organizacija, ki uspešno rešuje svoje probleme z okoljem, dobi iz odnosa z delničarji, porabniki, zaposleni, vlado ter lokalno skupnostjo prednosti, saj ji le-ti lahko dajo podporo ali pa jo onemogočijo. Vsaka organizacija, ki dobro odgovori na pritiske svojih "konstituentov", ima večjo verjetnost, da dobi njihovo podporo, saj nenehno tekmuje za omejeno javno podporo (Verčič, Grunig 1995, 36). Odnosi z javnostmi lahko pomagajo organizacijam s tem, da prepoznajo najbolj pomembne komponente organizacijskega okolja ter da z uporabo strateško vodenih komunikacij "zgladijo" organizacijske odnose z okoljem. Po Higinu je namreč uspešen strateški management tisti, ki "spremlja dosežke organizacijskega poslanstva, ki se 'slučajno' pokrivajo z upravljanjem in vodenjem odnosa organizacije s svojim okoljem". Odnosi z javnostmi pomagajo strateškemu managementu tako, da gradijo javnosti, na katere lahko vplivajo ali sprejemajo vpliv od njih ter tiste javnosti, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko odvrnejo od uresničevanja takega poslanstva. Organizacije lahko strateško načrtujejo programe odnosov z javnostmi takrat, ko identificirajo javnosti, ki jim lahko omejijo ali celo zaustavijo sposobnosti, da izpolnijo svoje poslanstvo. Strateško vodeni odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam, da upravljajo svojo medsebojno odvisnost s strateškimi javnostmi (Verčič, Grunig 1998, 581). Celo več: samo takrat, ko so javnosti, s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo, identificirani znotraj okvirjev organizacijskega strateškega managementa in ko so komunikacijske aktivnosti praktikov upravljane in vodene na ravni organizacijskega strateškega managementa, so odnosi z javnostmi lahko uspešni.

Že Dewey (1927) je definirjal javnost kot skupino ljudi, ki je soočena z nekim problemom, prepozna njegov obstoj, komunicira med seboj o problemu in se organizira, da bi ga rešila. Dewey kasneje konkretizira koncept javnosti in pravi, da je javnost skupina ljudi, ki je soočena s problemom, se posveča njegovemu reševanju in zato razpravlja o njem. Po Huntu in Grunigu (1984, 153) ljudje, ki niso vključeni v problem, predstavljajo nejavnost. Tisti, ki bodo občutili posledice problema, problema samega pa še niso spoznali, so latentna javnost. Tisti, ki so spoznali problem, so zavedna javnost. In tisti, ki so začeli razpravljati o možnih rešitvah problema postajajo aktivna javnost.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Navedeno po Verčič, Grunig (1995, 32).

<sup>2</sup> John Dewey: *The Public and Its Problems*. Chicago: Swallow, 1927. Navedeno po Hunt in Grunig (1984, 145) ter Dozier in Grunig (1992, 400).

To situacijo Hunt in Grunig (1984, 153-159) operacionalizirata s tremi neodvisnimi in dvema odvisnima spremenljivkama. Prve tri spremenljivke so prepoznavanje problema, prepoznavanje onemogočanja in stopnja vpletenosti. Odvisni spremenljivki pa sta iskanje informacij ter njihovo procesiranje, predelava. Tako situacijska teorija javnosti daje štiri modela komunikacijskega obnašanja: soočanje s problemom, omejevanje, rutinsko ter fatalistično obnašanje. Takšno permanentno problemsko analizo javnosti imenujeta Hunt in Grunig (1995, 15) "*situacijska teorija javnosti*". Pomembnost izvajanja situacijske analize javnosti se kaže v njenih rezultatih, namreč v kolikšni meri se posamezne javnosti aktivno udeležujejo vedenja, ki podpira ali ovira organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva. Bolj verjetno bodo namreč javnosti aktivne, če bodo ljudje, ki jih sestavljajo, opazili, da jih organizacija vpleta v svoje ravnanje (zaznava vpletenosti), da ima ravnanje organizacije za posledico problem (prepoznava problema) in da jih nič ne ovira, da ne bi v zvezi s problemom poskušali ukrepati (uzavedanje neoviranosti). Če za kako skupino ljudi ni značilno nobeno izmed navedenih stanj, potem sestavlja pač "nejavnost" in se ne tiče organizacije.

Razvoj strateškega managementa odnosov z javnostmi omogoča prav situacijska teorija javnosti. Le-ta namreč operacionalizira okolje v skupine (Grunig, Repper 1992, 126):

- ki so nebitvene za organizacijo (nejavnost, t.j. skupine, ki jih organizacija ne zadeva),
- v skupine, ki so na ravni deležnikov (ki so v nekem odnosu z organizacijo, ki pa ni raven zavednega - latentna javnost),
- v skupine, ki jih organizacija zadeva in se same tega zavedajo (zavedna javnost)
- ter v skupine, ki se zavedajo problema in se organizirajo, da bi ga rešile (aktivistične skupine - aktivna javnost),

na osnovi česa Grunig definira javnost kot skupino ljudi, ki delijo določen problem, so problem spoznali in se organizirajo, da bi problem rešili.

Pomemben rezultat situacijske teorije javnosti je, da organizacije lažje komunicirajo z aktivno kot pa s pasivno javnostjo, saj prve iščejo informacije, druge pa jih le pasivno sprejemajo (Grunig, Repper 1992, 137). Organizacije tudi ustvarjajo javnosti, ko s svojimi dejanji vplivajo na druge organizacije ali skupine ljudi; takrat, ko se razvijejo aktivistične skupine ("aktivna javnost"), začnejo le-te omejevati organizacijsko uspešnost. Prav odnosi z javnostmi pomagajo organizacijskemu strateškemu managementu s tem, ko gradijo odnose z javnostmi, na katere vplivajo oz. ki vplivajo na organizacijo, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko celo odvrnejo od uresničevanja poslanstva. Organizacije strateško načrtujejo programe odnosov z javnostmi, ko identificirajo javnosti, ki lahko omejujejo ali pospešujejo uresničevanje organizacijskega poslanstva in oblikujejo komunikacijske programe, ki pomagajo organizaciji v medsebojni odvisnosti s strateškimi javnostmi (Verčič, Grunig 1998, 581). Zato je za odnose z javnostmi bistvenega pomena, da so ne le vključeni, pač pa, da so sestavni del strateškega managementa vseh vrst organizacij, pa čeprav - kot ugotavljata Verčič in Grunig (1998, 582) - ti dve funkciji v stvarnosti navadno nista povezani. V nasprotju s strateškim pristopom k odnosom z javnostmi, večina organizacij namreč leto za letom izvaja

enake programe odnosov z javnostmi, ne da bi se ustavile, da bi ugotovile, če sploh še komunicirajo z najpomembnejšimi javnostmi. Dozier in Grunig (1992, 401) sta namreč empirično dokazala, da v večini primerov prisotnost strateške javnosti sproži uvedbo programov odnosov z javnostmi, da pa sčasoma organizacije pozabijo razlog za te programe in nadaljujejo s komunikacijskimi programi za javnosti, ki niso več strateškega pomena za organizacijo. Tako postanejo odnosi z javnostmi rutinski in neučinkoviti, ker organizaciji ne pomagajo prilagajati se dinamičnemu in nenehno se spreminjajočem okolju (Verčič, Grunig 1998, 583).

To dokazuje tudi, da se odnosi z javnostmi, če so del strateškega managementa, če že ne identični, pa se vsaj pokrivajo s "preprečevalnim" ali "problemskim" managementom ("issue management"). Praktik odnosov z javnostmi služi namreč strateškemu managementu tako, da prepoznava tiste odločitve managementa, ki imajo posledice za ljudi, ki v odločanje niso vključeni oz. ko ustvarjajo probleme<sup>3</sup> za te ljudi. Javnosti nastajajo, da bi reševale probleme in če jih organizacija ne vključi v odločanje, jih problematizirajo. Praktiki odnosov z javnostmi - v simetričnem dvosmernem modelu komuniciranja - poskušajo komunicirati z javnostmi še preden pride do odločitev, tako da so problemi soglasno rešeni še preden je javnost prisiljena, da jih problematizira (Verčič, Grunig 1998, 584).

Verčič in Grunig (1998, 581) nadalje ugotavljata, da je funkcija odnosov z javnostmi najbolj uspešna, ko so javnosti, s katerimi praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo, prepoznane na ravni strateškega managementa organizacije, in ko je management funkcije same prepuščen ravni oddelka za odnose z javnostmi. Prav iz tega izhaja odzivni razvojni model strateškega načrtovanja organizacijskega komuniciranja.

## Modeli strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Tako kot obstajajo v strateškem managementu modeli strateškega načrtovanja, obstajajo tudi v starejši akademski disciplini, v odnosih z javnostmi.<sup>4</sup> Odnosi z javnostmi pomagajo strateškemu managementu organizacije s tem, ko ustvarjajo

<sup>3</sup> Pri tem se Verčič in Grunig sklicujeta na definicijo "strateškega problema" ali "strategične probleme" Douglasa E. Eadieja: "problem ali priložnost je, da če glede česa nismo dejavni sedaj, lahko to organizaciji prinese velike stroške v prihodnosti". Navedeno po Verčič, Grunig, (1998, 590). Glej originalno v: Eadie, D.C. 1989. *Identifying and Managing Strategic Issues: from Design to Action*. V: Rabin J., Miller G. J., Hildreth W. B. (eds.): *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, str. 169-186.

<sup>4</sup> Študij ali bolje prvi tečaj odnosov z javnostmi so uvedli na New York University leta 1923. Prvi predavatelj odnosov z javnostmi na univerzitetni ravni je bil Freudov nečak Edward L. Bernays, ki je istega leta objavil tudi prvo knjižno delo s področja odnosov z javnostmi: *Oblikovanje javnega mnenja (Crystallizing Public Opinion)*. V: Bernays R.L. (1986, 112). Zanimivo je, da je tudi prvi naročnik storitev odnosov z javnostmi bila prav Univerza: leta 1900 je namreč Harvard University najela prvo agencijo za izvedbo "promocijskih storitev" - *Publicity Bureau (Cutlip 1997, 23)*. Kot ugotavlja Tavčar (1993, 1), pa je pojem strateškega managementa šele leta 1979 podrobneje teoretično utemeljil Igor Ansoff, čeprav so prve teoretične študije, ki so izšle v šestdesetih letih, pomagale strateškemu managementu, da je postal področje, ki je pomenilo več, kot le sestavljanko iz drugih funkcij managementa. Več o tem v: Verčič, Grunig (1998, 576).

razmerja z javnosti, na katere učinkujejo ali katere učinkujejo nanje oziroma z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko od tega poslanstva odvrnejo. Zato morajo biti načrtovani strateško, kar pomeni, da identificirajo tiste javnosti, ki bodo organizacijam najbolj verjetno omejevale ali krepile zmožnost, da uresničujejo svoje poslanstvo in da snujejo komunikacijske programe, ki pomagajo organizacijam, da upravljajo njihovo soodvisnost s temi strateškimi javnostmi (Hunt, Grunig 1995, 12). Tega seveda ne morejo, če niso sestavni del strateškega managementa in če ne poznajo organizacijskega strateškega načrta ali celo niso vključeni v njegovo nastajanje, pripravo in izvedbo.

Prav tu se zdi, da je osnovna pomanjkljivost obstoječih modelov strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi pri njihovem apliciranju v slovensko okolje: avtorji najbolj znanih in najbolj uporabljenih modelov strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi namreč očitno samoumevno izhajajo iz tega, da praktiki odnosov z javnostmi pač poznajo organizacijske strateške načrte in da so bili tudi vključeni v njihovo pripravo. Vsaka organizacija bi namreč morala imeti vseobsežen strateški načrt, kako izpolniti svojo misijo ali poslanstvo - pač tisto, kar si prizadeva doseči, predvsem iz problemskega vidika. Poleg tega bi moral imeti vsak oddelek znotraj organizacije strateški načrt, ki bi orisoval, kaj prispeva oddelek k doseganju poslanstva organizacije. V tem smislu se odnosi z javnostmi pokrivajo s problemskim managementom ("issue management"), vendar le v primeru, da so odnosi z javnostmi sestavni del strateškega managementa (Heath 1990, 33).

Sodeč po rezultatih raziskav odnosov z javnostmi v Sloveniji<sup>5</sup>, pri nas situacija ni takšna, saj je že pregled znanj slovenskih praktikov odnosov z javnostmi namreč pokazal, da obvladajo predvsem "tehnično", izvajalsko, "obrtniško" znanje (npr. kako pripraviti novinarsko konferenco, kako napisati sporočilo za medije, urediti bilten ali pripraviti broščuro), upravljaljskih znanj (npr. načrtovanje namenov in ciljev delovanja službe za odnose z javnostmi, vodenje, upravljanje, raziskovanje, evaluacija ipd. take službe in same dejavnosti) pa je zelo malo. Zaskrbljujoče nizka je bila tudi usposobljenost za uporabo profesionalnih modelov vodenja odnosov z javnostmi in komuniciranja - dvosmernega asimetričnega ali dvosmernega simetričnega modela. V nadaljevanju teh raziskav razberemo tudi, da komuniciranje v slovenskih podjetjih ni vodstvena funkcija (!) in da odnosi z javnostmi ne sodelujejo v strateškem upravljanju organizacij, temveč opravljajo predvsem izvajalske, "gasilske" operacije. Primerjava slovenskih oddelkov za odnose z javnostmi s tujimi pa je pokazala, da imajo slovenski oddelki za odnose z javnostmi manj znanja za izvajanje profesionalnih komunikacijskih modelov odnosov z javnostmi in tudi za izvajanje tako upravljaljske in vodstvene kot izvajalske funkcije odnosov z javnostmi. Prav tako je v slovenskih organizacijah manj

<sup>5</sup> Na primer Gruban B., Verčič D., Zavrl F. 1994. *Raziskovalno poročilo: Odnosi z javnostmi v Sloveniji / Research Report 1994: Public Relations in Slovenia*. Pristop, posebna januarjska številka. Ali Grunig, I.A., Grunig J.E., Verčič D. 1998. *Are the IABC's Excellent Principles Generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom, and Canada*. *Journal of Communication Management* 2(1998)4, str. 335-356. Slovenski prevod: Grunig, Larissa A., Grunig James, E., Verčič D. (1998): *Ali so načela "odličnosti" IABC splošno veljavna: Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade*. *Teorija in praksa* 35(1998)4, str. 714-737, posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju.

notranjih pogojev za odličnost, saj je organizacijska kultura bolj avtoritarna, notranje komuniciranje bolj asimetrično, zadovoljstvo zaposlenih z delom in organizacijo pa nižje.

Ravno zato bi kazalo v modele strateškega snovanja odnosov z javnostmi vključiti tiste elemente priprave organizacijskih strateških načrtov, brez katerih bi bili organizacijski odnosi z javnostmi nekompetentni, nezmožni in neuspešni, da podpirajo uresničevanje organizacijskih ciljev. Toda pred tem moramo vendarle odgovoriti na vprašanje, zakaj so odnosi z javnostmi sestavina strateškega managementa ter nato pogledati nedvomno najbolj znana in najbolj uporabljana modela snovanja strategij odnosov z javnostmi: Jefkinsov in Hunt-Grunigov.

### Jefkinsov šest-stopenjski model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Jefkins (1993, 16-52) pravi, da 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. Njegov šest-stopenjski model načrtovanja odnosov z javnostmi vključuje:

- *pregled komunikacijskega stanja*, t.j. opazovanje in razumevanje komunikacijske situacije oziroma določitev komunikacijskega stanja (odbojnost, predsodki, apatija, ignoranca) med organizacijo in njenimi javnostmi; najcenejši tovrstni pregled po Jefkinsu je analiza medijskih objav (press clipping);
- *definiranje ciljev* je Jefkinsova naslednja stopnja, ki upošteva, da praktiki odnosov z javnostmi poznajo organizacijsko politiko, poslanstvo in vizijo, ter da iz njih izločijo komunikacijske cilje (npr. predstavitev novih proizvodov, nove tehnologije ipd);
- *definiranje ciljnih javnosti* je stopnja, v kateri se za uresničitev posameznih komunikacijskih ciljev definirajo posebne javnosti, katerim bodo namenjena posamezna komunikacijska sporočila;
- *izbor medijev (orodij) in tehnik*, s katerimi bodo cilji in sporočila komunicirani posameznim javnostim;
- *določitev proračuna* - cene dela, materialnih in drugih stroškov za realizacijo posameznih komunikacijskih programov;
- *evaluacija in ocenjevanje rezultatov*, ki je po Jefkinsu možno na treh načinih: z opazovanjem in z izkušnjami, z evaluacijo medijskih objav (press clipping) in z uporabo znanstveno-raziskovalnih tehnik.

Jefkins izhaja iz tega, da so odnosi z javnostmi nenehni proces sprememb komunikacijskega stanja in sicer sprememb negativnega (odbojnost, predsodki, apatija, ignoranca) v pozitivno komunikacijsko stanje (simpatija, sprejemljivost, zanimanje, znanje) med organizacijo in njenimi javnostmi. V tem smislu si posamezne stopnje njegovega modela sledijo v logičnem zaporedju odločitev in akcij odnosov z javnostmi, ki naj spremenijo zatečeno negativno komunikacijsko stanje organizacije pri ustvarjanju medsebojnega razumevanja, kar je dvosmerni proces. Čeprav je njegov model namenjen pravzaprav strateškemu načrtovanju

odnosov z množičnimi mediji (ki so le ena od možnih strateških javnosti), je vendarle pomemben že zaradi tega, ker v fazi načrtovanja programov odnosov z javnostmi vključuje raziskave, določitev budžeta za izvedbo posameznih komunikacijskih programov in kriterijev za ovrednotenje rezultatov.

### Hunt-Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Hunt in Grunig (1995, 12-41) razdelita proces strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi na sedem stopenj, ki jih opisujejo posamezne faze in korake. Faz, ki obsegajo tudi razvoj javnosti in perečih vprašanj, izvajalci odnosov z javnostmi ne morejo obvladovati, lahko pa seveda upravljajo odzive organizacije na javnosti, kakor se te razvijajo in kakor oblikujejo konfliktna vprašanja. Faze pri strateškem načrtovanju odnosov z javnostmi po Huntu in Grunigu (1995, 13) so naslednje:

- *faza deležnikov*, v kateri praktiki odnosov z javnostmi analizirajo medsebojno učinkovanje na vzajemno vedenje deležnikov in organizacije ter raziskujejo okolje in vedenje organizacije, da bi identificirali posledice tega medsebojnega učinkovanja; stalno komuniciranje z deležniki namreč pomaga ustvariti stabilno, dolgotrajno razmerje, ki je kos konfliktu, do kakršnega utegne znotraj njega priti;

- *faza javnosti*, v kateri se javnosti oblikujejo, ko deležniki katero izmed posledic prepoznajo kot problem in ko se organizirajo, da bi s tem v zvezi ukrepali; naloga praktikov odnosov z javnostmi v tej fazi je, izvesti raziskavo, s katero bi identificirali in segmentirali te javnosti ter da s komuniciranjem vključijo segmentirane javnosti v proces odločanja organizacije; komuniciranje, s katerim organizacija vključi javnosti v svoj proces odločanja, pomaga namreč upravljati konflikt, preden postanejo nujne komunikacijske kampanje;

- *faza upravljanja perečih vprašanj*, v kateri se javnosti organizirajo in oblikujejo konfliktna vprašanja, ki bi jih praktiki odnosov z javnostmi bi morali predvideti in upravljati odziv organizacije nanje - t.i. "preprečevalni" ali "problemski management" ("issue management"); pri ustvarjanju in širjenju perečih vprašanj imajo pomembno vlogo mediji, katerih poročanje lahko ustvari, poleg aktivističnih, tudi druge javnosti; komunikacijski programi v tej fazi ponavadi uporabljajo množične medije, vendar pa bi morali pri poskusih razrešitve perečih vprašanj s pogajanjem doseči tudi komuniciranje z aktivnimi javnostmi, uporabljati pogajanja in raziskati, segmentirati javnosti.

V vsaki izmed navedenih faz strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi naj bi praktiki odnosov z javnostmi načrtovali komunikacijske programe z različnimi deležniki ali javnostmi, pri čemer naj bi upoštevali naslednje korake strateškega načrtovanja:

- *razvoj in določanje ciljev* za posamezni komunikacijski program in za vsako segmentirano javnost posebej (komuniciranje, natančnost, razumevanje, sporazumevanje, dopolnjujoče vedenje);

- *snovanje formalnih načrtov in kampanj*, s katerimi naj se zastavljeni cilji dosežejo;

- *izvedba* komunikacijskih programov in kampanj;



– *ovrednotenje* učinkovitosti programov pri doseganju ciljev in reševanju ali vsaj zmanjševanju spora, nastalega zaradi perečih vprašanj, ki so spodbudila komunikacijske programe.

Hunt-Grunigov model strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi podpira dvosmerni simetrični model komuniciranja. Tako kot Jefkinsov, tudi za ta model je samoumevno, da so praktiki odnosov z javnostmi že vključeni v pripravo organizacijskih strateških načrtov in v določitev poslanstva in vizije organizacije. To, kar najbolj bistveno ločuje oba modela je, da je v Hunt-Grunigovem permanentno prisotna situacijska analiza javnosti, s katero se vsakokrat določi nejavnost, latentna javnost, zavedna in zlasti aktivna strateška javnost, ki je za organizacijo najpomembnejša. S tem se bistveno zmanjšajo stroški organizacije, ki bi jih le-ta imela, če bi neselektivno izvajala komunikacijske programe za vse deležnike.

### Odzivni razvojni model strateškega načrtovanja organizacijskega komuniciranja

Odzivni model strateškega načrtovanja<sup>6</sup> izhaja iz integralnega projektnega organizacijskega strateškega načrtovanja, ki se navadno dogaja na dveh ravneh:

- na *institucionalni ravni* organizacij, to je na ravni organizacijske (korporativne) strategije, ki mora odgovoriti na vprašanje, kako bo organizacija kot celota ustvarila vrednote, ki bodo sledile organizacijski viziji, ter
- na *funkcijski ravni*, to je na ravni posameznih organizacijskih funkcij in programov, ki dejansko predstavlja mape funkcijskih strategij.

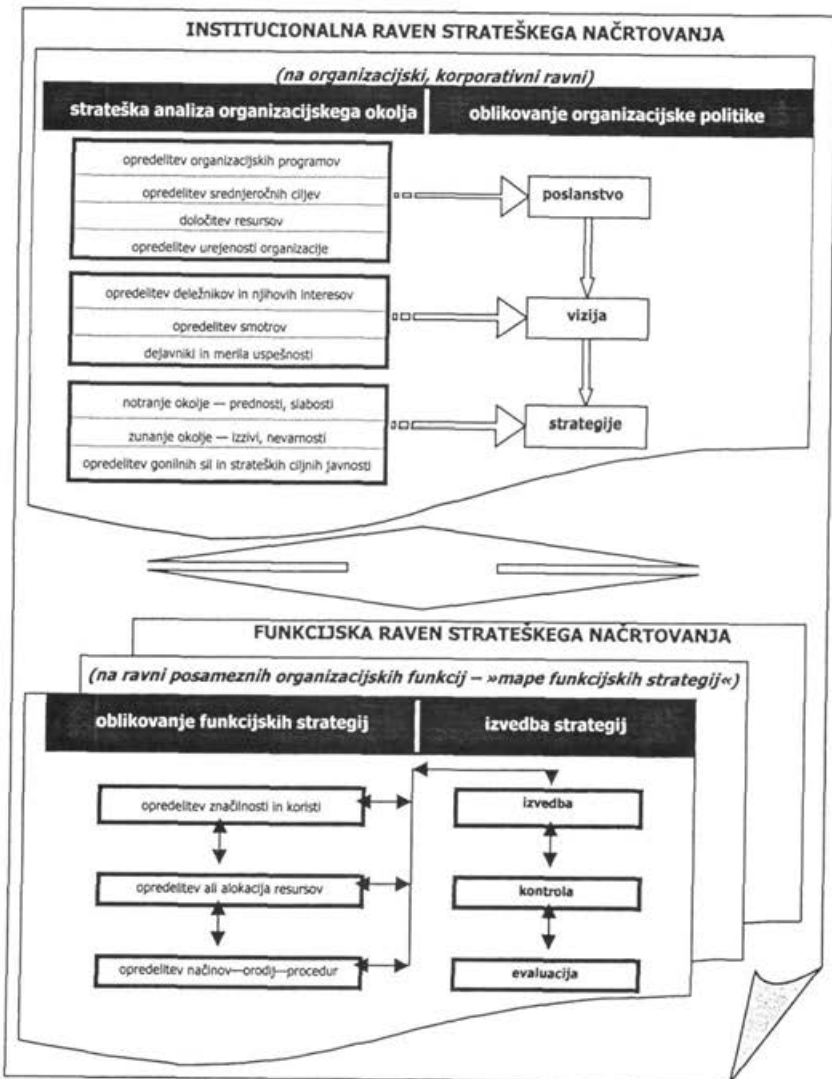
Že iz tega je razvidno, da je model, ki ga predstavljamo, kombinacija že obstoječih modelov strateškega načrtovanja in je uporaben ne le za področje odnosov z javnostmi ali organizacijskega komuniciranja, pač pa za katerokoli drugo področje snovanja tako organizacijskih kot tudi funkcijskih strategij. Za praktika odnosov z javnostmi se mi zdi veliko boljše, da uporablja modele strateškega načrtovanja nasploh, saj pomagajo razumeti celoten proces strateškega managementa, ki zajema tako analizo, pripravo in oceno prepletenih odločitev in okoliščin v organizacijskem zunanem in notranjem okolju, kot tudi snovanje strategije in posameznih programov za njeno doseganje. Istočasno pa praktik odnosov z javnostmi s tem, ko se vključuje v strateško načrtovanje na institucionalni ravni organizacij, le-to lahko kvalitetno soustvarja, že zaradi poznavanja komunikacijskega stanja, če že ne zaradi ostalih sestavin poslovnega komuniciranja.

Pri odzivnem razvojnem modelu tem je pomembno, da načrtovanje na teh dveh ravneh ne poteka zaporedno, pač pa sočasno, vzporedno in torej integralno ter da že pri nastajanju vplivata druga na drugo. Krovna organizacijska (korporativna) strategija mora biti namreč sistem, sestavljen iz neodvisnih, a med seboj povezanih, prepletenih delov in njen uspeh ni odvisen samo od kvalitete posa-

<sup>6</sup> *Zasnove modela so bile prvič predstavljene v posebni tematski številki revije Teorija in praksa 35(1998)4 o organizacijskem komuniciranju, sicer bolj z vidika strateškega komunikacijskega managementa (katerega sestavni del je strateško načrtovanje) kot pojasnitve modela samega. V: Ašanin Gole, P.: Strateški komunikacijski management, str. 597-612.*

meznih strategij, pač pa predvsem od tega, kako posamezna strategija krepi drugo na poti k uresničevanju organizacijskega poslanstva in organizacijske vizije (Collis, Motgomery 1998, 77).

Potrebno je namreč najti soglasje med notranjo vizijo in vrednotami managementa ter zunanjim položajem organizacije, vse pa mora odražati prevladujoče in možne bodoče pritiske okolja. Zato je bistvo "problemskega" ("issue") managementa, da na osnovi nenehnega opazovanja in analiziranja organizacijskega okolja razvija strategije, s katerimi se bo organizacija sproti prilagajala okolju in - v kolikor je to mogoče tudi obratno - ter se tako izognila potencialnim stroškom, ki bi jih imela zaradi zahtev ali omejitev okolja.



Shematični prikaz 1: Odzivni razvojni model strateškega načrtovanja

Institucionalna raven strateškega načrtovanja potemtakem predstavlja strateško analizo organizacijskega okolja ter oblikovanje strategij tako na organizacijski, korporativni ravni, kot tudi na ravni posameznih organizacijskih programov.

V okviru teh dveh ravni vključuje odzivni razvojni model naslednje štiri faze načrtovanj, ki so med seboj povezane, saj ena iz druge izhaja, vsaka pa nastaja iz medsebojnega usklajevanja, povratnih informacij in njihovega ponotranjenja:

- strateško analizo organizacijskega notranjega in zunanjega okolja (ki vključuje zavedanje o poslanstvu organizacije, o njenih ključnih gonilnih silah, priložnostih in nevarnostih ter prednostih in slabostih, iz česar izhajajo tudi organizacijski problemi do posameznih za organizacijo strateško pomembnih javnosti)
- oblikovanje organizacijske politike (poslanstvo, vizija, strategije)
- oblikovanje funkcijskih strategij (načrtov) ter
- izvedba, kontrola in evaluacija.

Prvi dve fazi se nanašata na celotno organizacijo, zato tudi govorimo o korporativni strategiji, drugi dve fazi pa pomenita implementacijo organizacijske strategije prek posameznih organizacijskih funkcij, zato v tem primeru govorimo o "mapi funkcijskih strategij".

Posamezne faze v odzivnem razvojnem modelu sestavljajo koraki oz. skupine korakov. Tako ima strateška analiza organizacijskega okolja tri skupine korakov, katerih rezultati so posamezni elementi organizacijske politike (krovne strategije). Rezultat prve skupine korakov strateške analize organizacijskega okolja (opredelitev, določitev organizacijskih programov, srednjeročnih ciljev, dejanskih in potrebnih resursov ter urejenosti organizacije) je izjava o poslanstvu organizacije kot osnovi za določitev organizacijske politike oziroma krovne organizacijske strategije.

Druga skupina korakov pomeni opredelitev deležnikov in njihovih interesov ter odzive organizacije do le-teh, opredelitev smotrov ter dejavnikov in meril uspešnosti. V povezavi s prvo skupino korakov ter njenim rezultatom, poslanstvom organizacije, pripelje druga skupina korakov do določitve vizije organizacije, kar je drugi rezultat strateške analize organizacijskega okolja.

Tretja, zadnja skupina korakov znotraj strateške analize organizacijskega okolja pomeni analizo prednosti in slabosti v notranjem okolju ter izzivov in nevarnosti v zunanjem okolju organizacije - kar je v praksi znano pod imenom "SWOT" analiza, ki je osnova za situacijsko analizo javnosti, to je opredelitev strateških ciljnih javnosti in tudi gonilnih sil, ki lahko pomembno vplivajo na uresničevanje organizacijskega poslanstva in na doseganje organizacijske vizije. Zato je pomemben rezultat te zadnje skupine korakov strateške analize organizacijskega okolja oblikovanje organizacijskih strategij.

Na funkcijski ravni ("mape funkcijskih strategij") odzivnega razvojnega strateškega načrtovanja se organizacijska strategija operacionalizira na funkcionalne strategije, to je na programe posameznih organizacijskih funkcij (opredelitev značilnosti in koristi posamezne organizacijske funkcije, opredelitev in alokacija resursov ter izvedbenih načinov-tehnik-procedur). Posamezne funkcijske strategije pomenijo praktično izvedbene načrte, ki se jih ob izvedbi kontrolira ter sproti

evaluira, vrednoti. Pri tem je pomembna tako evaluacija načrta samega kot tudi njegovih sinergičnih učinkov na uresničevanje krovne organizacijske strategije. Pri načrtovanju odnosov z javnostmi oziroma organizacijskega komuniciranja pomeni "funkcijska raven" snovanje in izvajanje t.i. "komunikacijskih načrtov".

Rdeča nit vseh štirih faz odzivnega razvojnega modela strateškega načrtovanja organizacijskega komuniciranja je permanentno iskanje gonilnih sil v tekmujočem organizacijskem okolju. Gonilne sile so pravzaprav problemi ("issues"), ki kreirajo strategijo: ekonomski, demografski, tehnološki, konkurenčni, regulatorni in drugi faktorji v organizacijskem okolju. Gonilne sile so lahko tudi posamezne strateške ciljne javnosti. Prvi dve fazi predstavljenega odzivnega razvojnega modela (institucionalna raven) tako pomenita pravzaprav identifikacijo gonilnih sil, razvoj in oblikovanje uporabnih strategij do ključnih gonilnih sil, zadnji dve fazi (funkcijska raven) pa oblikovanje načrtov za izvedbo organizacijske strategije prek posameznih organizacijskih funkcij.

V praksi se je uporaba t.i. "cluster" analize (razvrščanje v skupine) pri snovanju strategij izkazala za uspešno.<sup>7</sup> Christensen (1997) v zimski številki Harvard Business Review leta 1997 opisuje uporabo cluster analize pri možganski nevihti ("brainstorming") organizacijskega managementa, pri kateri udeleženci (obvezno predstavniki vseh organizacijskih funkcij oz. organizacijskih enot in ne le vrhnjega managementa) najprej identificirajo gonilne sile organizacije v tekmujočem okolju in jih zapišejo. Moderator "nevihte" zapiše tako identificirane gonilne sile v prvem stolpcu tabele - t.i. Butterfieldove strateške matrike, kot "mapo gonilnih sil", kot je to razvidno iz shematskega prikaza 2.

Nato se udeleženci razvrstijo v skupine po posameznih področjih ali organizacijskih funkcijah (na primer proizvodnja, inženiring, marketing in prodaja, odnosi z javnostmi, finance in računovodstvo, upravljanje človeških virov ipd.). Vsaka skupina zapiše na posebnih listkih vse ideje o tem, ali je posamezna gonilna sila, koliko, zakaj in kako pomembna za uspešnost posamezne (njihove) organizacijske funkcije.

Posameznim skupinam se v nadaljevanju razdelijo zapisane ideje z nalogo, da jih povzamejo v kratko strateško izjavo (namero do posamezne gonilne sile), s katero povzamejo prej nabrane ideje iz področja svoje organizacijske funkcije za posamezno gonilno silo: kaj je ta gonilna sila z njihovega funkcijskega stališča, ali gre za izziv, priložnost, nevarnost ali celo grožnjo uresničevanju te organizacijske funkcije. Skupna strateška izjava se za posamezno gonilno silo zapiše v ustreznem kvadrantu posamezne organizacijske funkcije pod posamezno gonilno silo.

<sup>7</sup> Glej na primer članek Christensen C.M. 1997. *Making Strategy: Learning by Doing*. V: Harvard Business Review 75(1997)6, november-december, str. 141-156 ali Collis, Montgomery: *Creating Corporate Advantage: How can you tell if your company is really more than the sum of its parts?* V: Harvard Business Review 76(1998)3, maj-junij, str. 71-83.

		mapa gonilnih sil				Povzetek strateških izjav (namer) za vsako posamezno organizacijsko funkcijo
		gonilna sila 1	gonilna sila 2	gonilna sila 3	druge gonilne sile	
organizacijske funkcije	proizvodnja					
	inženiring					
	marketing in prodaja					
	odnosi z javnostmi					
	finance in računovodstvo					
	druge. org. funkcije					
	Povzetek strategije za vsako gonilno silo					

Shematski prikaz 2: Butterfieldova strateška matrika

Na koncu mora vsaka skupina povzeti zapisane strateške izjave za posamezno organizacijsko funkcijo (in torej tudi za vse gonilne sile) v eno samo in jo zapisati v zadnjem kvadrantu. Tako se dobi izjava o strategiji posamezne organizacijske funkcije.

Ko vse skupine zaključijo delo, se nadaljuje brainstorming z namenom, priti do sinergične strateške izjave, to je do namere organizacije do posamezne gonilne sile. Povzetek teh izjav da v zadnjem desnem kvadrantu izjavo o organizacijski strategiji.

### Smisel strateškega načrtovanja odnosov z javnostmi

Kaj pa, če se načrtovani cilji in strategije za njihovo doseganje ne uresničijo? Je potemtakem sploh smotrno strateško načrtovati?

Nedvoumno morajo nekatere organizacije načrtovati leta vnaprej, ponavadi zato, ker za uvedbo sprememb potrebujejo veliko časa, druge pa ne morejo načrtovati več kot nekaj mesecev vnaprej, ker se soočajo z zelo nepredvidljivim okoljem. Hkrati je potrebno upoštevati tudi naravo dela posamezne organizacije. Nekatere se ukvarjajo s kompleksnimi nalogami, za katere potrebujejo veliko strokovnega znanja na vseh ravneh, druge pa so spet močno razvejani konglomerati, kjer od vrhnjega managementa na sedežu firme ne moremo vedno pričakovati, da bodo najboljše ocenili tržno situacijo, v kateri deluje določena podružnica (Bowman 1994, 12).

Čeprav so pripravljeni po vseh zahtevah stroke, se vsi strateški načrti pač ne uresničijo. Različni avtorji podajajo sicer različne odgovore, zakaj ne, ki jih vendar lahko strnemo v naslednje (Bowman 1994, 16):

- dogodki prehitevajo načrte;
- proces uresničevanja začrtanih strategij in načrtov zatira ustvarjalnost in pobude izvajalcev;
- pri izvajanju strategij in načrta prihaja do nepredvidljivih težav;
- managerji, ki niso vpleteni v proces strateškega načrtovanja, niso predani načrtom;
- kratkoročne krize odvrtačajo pozornost managementa proč od izvajanja načrta.

To zadnje je verjetno najpogostejši vzrok nerealizacije strateških načrtov, saj reševanje vsakodnevnih operativnih težav zaposlijo tisto, česar je v vsaki organizaciji najmanj: čas, talent in energijo managementa ter voljo do sprememb.

Četudi se strateški načrti ne realizirajo, je tako za strateški management kot tudi za ostale deležnike običajno koristen že sam proces njihove priprave. Saj se v procesu njihove priprave analizira okolje organizacije - tako zunanje kot tudi notranje, določi se, kaj organizacija je, zakaj obstaja, kam gre naprej in kako lahko uresniči svoje cilje. "Prednosti, ki jih prinaša strateško načrtovanje ter strateško upravljanje in poslovanje, ni lahko kvantificirati, saj gre za pristope, ki obsegajo vse dejavnosti in dele podjetja, ker je načrtovanje samo mnogokrat koristnejše od načrtov in ker je kratkoročno težko vrednotiti dolgoročnojšo uspešnost" (Tavčar 1993, 4). Ali, če parafraziram Bowmana (1994, 25): vožnje avtomobila se pač ne moreš naučiti samo tako, da preštudiraš knjigo "Varna vožnja". Poskusiti je treba voziti v praksi, naučiti se usklajeno uporabljati nekaj motoričnih spretnosti, preizkusiti svoje sposobnosti in slabosti ter raziskati pri tem izzive in nevarnosti iz okolja. Ob tem pa moraš sprejemati vedno nove odločitve in iskati vedno nove poti, kontrolirati ter sproti uravnjavati in korigirati hitrost zaradi osebne varnosti in varnosti drugih udeležencev v prometu. S tem pa pridobiš dodatne izkušnje in znanja. Prav tako se lahko strateške managerske spretnosti razvijejo le s prakso. Strateško načrtovanje pa je vsekakor dober uvod v to.

## LITERATURA

- Ansoff I.H. 1979. *Business Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Ašanin Gole, P. 1998. Strateški komunikacijski management. V: *Teorija in praksa* 35(1998)4, str. 597-612, posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju (ur. Ašanin Gole, P. in Verčič, D.)
- Christensen C.M. 1997. *Making Strategy : Learning by Doing*. V: *Harvard Business Review* 75(1997)6, november-december, str. 141-156.
- Collis D.J., Motgomery C.A. 1998. *Creating Corporate Advantage : How can you tell if your company is really more than the sum of its part?* V: *Harvard Business Review* 76(1998)3, maj-junij, str. 71-83.
- Cutlip M. Scott. 1997. *The Unseen Power: A Brief History of Public Relations*. V: Caywood L. Clarke (ed.): *the Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.

- Drucker P. 1993. *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper.
- Eadie, D. C. 1989. *Identifying and Managing Strategic Issues : from Design to Action*. V: Rabin J., Miller G.J., Hildreth W.B. (eds.): *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker, str. 169-186.
- Goodman M.B. 1998. *Corporate Communications for Executive*. New York: State University of New York.
- Gruban B., Verčič D., Zavrl F. 1994. *Raziskovalno poročilo : Odnosi z javnostmi v Sloveniji / Research Report 1994 : Public Relations in Slovenia*. Pristop, posebna januarjska številka.
- Grunig J. E. (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Grunig J. E., Repper F. C. 1992. *Strategic Management, Publics, and Issues*. V: Grunig J.E. (ed.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, str. 117-157.
- Grunig, L. A., Grunig J. E., Verčič D. (1998): *Ali so načela "odličnosti" IABC splošno veljavna : Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade*. V: *Teorija in praksa* 35(1998)4, str. 714-737, posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju (ur. Ašanin Gole, P. in Verčič, D.).
- Grunig, L. A., Grunig J. E., Verčič D. 1998. *Are the IABC's Excellent Principles Generic? Comparing Slovenia and the United States, the United Kingdom, and Canada*. *Journal of Communication Management* 2(1998)4, str. 335-356.
- Heath R. L. 1990. *Corporate Issues Management: Theoretical Underpinnings and Research Foundations*. V: *Public Relations Research Annual*, Vol. 2.
- Hunt T., Grunig J. E. 1984. *Managing Public Relations*. New York: Rinehart and Winston.
- Hunt T., Grunig J. E. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- Jeffkins F. 1993. *Planned Press and Public Relations* (3rd edition). London: Blackie Academic & Professional.
- Nutt P. C., Backoff R.W. 1992. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. Josey-Bass Publishers, San Francisco
- Pearce J. A., Robinson R. B., Jr. 1982. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Homewood: Irwin.
- Rabin J., Miller G. J., Hildreth W. B. (eds.). 1989. *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcel Dekker
- Tavčar M. I. 1993. *Strateški management : Gradiva za aktivno delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, podiplomski študij.loč.pag.
- Verčič D., Grunig J. E. 1995. *The Origins of Public Relations Theory in Economics and Strategic Management*. 2nd International Public Relations Research Symposium, Bled, 6. - 9. junij 1995 (tipkopis).
- Verčič D., Grunig J.E. 1998: *Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu*. V: *Teorija in praksa* 35(1998)4, str. 558-596, posebna tematska številka o organizacijskem komuniciranju (ur. Ašanin Gole, P. in Verčič, D.)

## STRATEŠKO KOMUNICIRANJE: VZROKI IN POSLEDICE ORGANIZACIJSKEGA KOMUNICIRANJA<sup>2</sup>

Zakaj organizacije tako nizko cenijo strokovnjake za komuniciranje in komuniciranje nasploh? Komunikatorji, ki obvladajo mnoge veščine, naj bi vendarle bili eden izmed njihovih najpomembnejših virov.

Če hočemo odgovoriti na to vprašanje, se moramo postaviti v vlogo vodstva organizacij. S čim se to ukvarja? Kratek odgovor je, da s *strateškim upravljanjem*, ali, bolj enostavno, z uresničevanjem strateškega načrta. Vodstva uporabljajo metodiko strateškega načrtovanja za upravljanje ljudi in procesov za doseganje organizacijskega poslanstva na način, ki je izmerljiv. Vodstva odgovarjajo za merljive rezultate. Ti so konkretni, ne abstraktni.

Organizacijsko komuniciranje lahko opredelimo kot spekter aktivnosti, od medosebnega, dvosmernega komuniciranja, pa do priprave formalnih programov za notranje in zunanje javnosti z izborom primernih medijev, ki naj nam pomagajo pri doseganju poslanstva, namenov in ciljev. Organizacijski komunikatorji ali strokovnjaki za odnose z javnostmi so tisti, ki izvajajo takšne oblike komuniciranja za organizacije. Praksa profesionalnega komuniciranja je v Sloveniji na svetovnem nivoju. Leta 1998 je Mednarodno združenje poslovnih komunikatorjev (IABC), največja in vodilna organizacija poslovnih komunikatorjev na svetu, nagradilo Slovensko sekcijo IABC kot najboljšo v tistem letu.

Mnogi direktorji ne cenijo komuniciranja zato, ker menijo, da ne dosega merljivih rezultatov. Za direktorja, ki je bil izšolan v analitičnem duhu, je komuniciranje preveč abstraktno, premehko in premalo oprijemljivo, da bi ga bilo mogoče meriti.

Komunikatorji pogosto sami prispevajo k tej podobi. Toby Maloney, podpredsednik in direktor internega komuniciranja SmithKline Beecham Pharmaceuticals, ta problem opisuje z naslednjo trditvijo: "Komunikator ne more uspeti, če mu ne zaupajo. Zaupanja pa ne moreš doseči, če ne poznaš dejavnikov, ki krojijo usodo podjetja. Če se komunikator skriva nekje v kleti in ne pozna širše slike podjetja in panoge, ga ne bo nihče pripustil k procesu strateškega načrtovanja. Ljudje, ki s podjetji upravljajo in o njih odločajo, so zelo tekmovalni ... in se spoznajo na svoj posel. Zato morajo komunikatorji o podjetju vedeti toliko, kot vé vodstvo podjetja. To pa pomeni, da se morajo ukvarjati s podjetjem in s poslovanjem."

Edini razlog, zaradi katerega imamo v organizacijah komunikacijske programe, je doseganje merljivih rezultatov. Ti organizaciji pomagajo dosegati njeno poslanstvo. Če hočemo v takšnem okolju preživeti in uspeti - ali pa celo biti upoštevanjani v

<sup>1</sup> Lester R. Potter, MBA, ABC, je glavni govornik na 2. letni konferenci Slovenskega društva za odnose z javnostmi (Portorož, 21. - 23. september 1999). Je lastnik svetovalnega podjetja Les Potter Incorporated in nekdanji predsednik Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC).

<sup>2</sup> Prev. Dejan Verčič.



obdobju omejenih sredstev in zmanjševanja stroškov - potem moramo pomembno in izmerljivo prispevati k strateškemu upravljanju. Komunikacijske programe moramo osmišljati, izvajati in z njimi upravljati strateško ter hkrati zapisovati izmerjene rezultate, s katerimi smo prispevali k doseganju poslanstva organizacije. Takšen način dela velja za vse države in za vse vrste organizacij, enako za komunikacijske generaliste in za specialiste. Velja za notranje in zunanje komuniciranje.

## Kaj je strateško upravljanje?

Uspešno upravljanje temelji na procesu strateškega načrtovanja, ki daje merila za vsakodnevno odločanje in shemo, po kateri je mogoče odločitve ocenjevati. Strateško upravljanje odgovarja na tri osnovna vprašanja. Prvič, kam gremo? Drugič, kakšno je naše okolje? In tretjič, kako bomo prišli tja, kamor smo namenjeni? V procesu strateškega načrtovanja organizacije razvijajo svoja poslanstva, namene, cilje, strategije in taktike.

Prosvetljeni direktorji od komunikacijskih programov pričakujejo uresničevanje organizacijskih poslanstev, namenov in ciljev ter omogočanje izvajanja ključnih strategij in taktik. V tem je ves pomen strateškega upravljanja s komuniciranjem; pomeni, da obstaja vzročna povezava med komunikacijskimi aktivnostmi in doseganjem organizacijskega poslanstva in da komunikacijski programi podpirajo uspešno izvajanje strateških dejavnosti tako, da je to mogoče izmeriti. Karkoli manj od tega ni dopustno. Komunikatorji, ki svojega dela ne opravljajo strateško, so prezrti, zamenjani ali pa podrejeni drugim, ki so sposobni pokazati prave rezultate.

Raziskovalni sklad Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev je izvedel raziskavo o Odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem upravljanju. Rezultati so pokazali, da je strateško upravljanje komunikacij ena izmed najpomembnejših lastnosti, ki odlične organizacije loči od ostalih. Komuniciranje mora biti strateško, če naj pomembno prispeva k doseganju organizacijskih ciljev. Raziskava je še pokazala, da odlični komunikatorji pomembno prispevajo k procesu strateškega načrtovanja in odločanja v svojih organizacijah.

Glavni direktorji organizacij z najodličnejšimi komunikacijskimi programi so celo ocenili, da se jim vsak dolar, vložen v komuniciranje, povrne več kot dvakrat. V nasprotju s prvimi pa so glavni direktorji manj odličnih organizacij ocenili, da se jim sredstva, vložena v komuniciranje, povrnejo polkrat slabše. Glede na to ni nič čudnega, da so komunikatorji pod takšnim pritiskom doseganja merljivih rezultatov.

## Prve (strateške) stvari najprej

### *Kako se torej "strateško" lotimo upravljanja s komuniciranjem?*

Najprej moramo razčistiti temeljne pojme o strateškem načrtovanju, ki je v središču mojega procesa strateškega načrtovanja komunikacij. To je pomembno zaradi dvo-

jega. Prvič, preučiti moramo, kaj naj naš strateški komunikacijski program sploh podpira. Iz dobrega strateškega načrta se je mogoče naučiti veliko stvari, ki jih mora komunikator poznati, če želi biti učinkovit. Drugič, moj proces strateškega načrtovanja komunikacij temelji na normalnem strateškem načrtovanju. Zato, ker to deluje.

Uspešno strateško načrtovanje se začne z nekaterimi preliminarnimi aktivnostmi. Te so, skupaj z njihovimi rezultati, pomembne tudi za organizacijskega komunikatorja in mu pomagajo razumeti, kako proces strateškega načrtovanja poteka. Vsaka organizacija deluje v dvojnem okolju: v mikrokolju (ali okolju nalog, ki ga sestavljajo potrošniki, trgi, sorodne industrije, tekmeči) in makrookolju (ali splošnem okolju, v katerem se večdimenzionalno prepletajo družbene, politične, gospodarske in tehnološke sile, ki vplivajo na organizacijsko delovanje). Strateški načrtovalec in pisec o teh vprašanjih, William E. Rothschild, je celovito proučevanje teh okolij, njihovo analizo, sintezo in ocenjevanje poimenoval *strateško mišljenje*. Dvojno okolje enako deluje na profitne in na neprofitne organizacije. Sam sem uporabljal enake načine strateškega načrtovanja v obeh sektorjih in z enako dobrimi rezultati.

Russel L. Ackoff je strateško načrtovanje opredelil kot "zarisovanje zelene prihodnosti in načine njenega uresničevanja. Načrtovanje je proces, ki zajema pripravo in oceno vseh prepletenih odločitev, preden je potrebno njihovo udejanjenje. Odločitve zadevajo okoliščine, za katere smo prepričani, da če vanje ne posežemo s svojimi dejanji, ne bodo privedle do zelene prihodnosti. S pravnimi dejanji pa moramo izboljšati možnosti za doseg zelenih rezultatov."

Vrnimo se k organizacijskemu vodstvu. Načrtovanje je pomembno upravljalško orodje, vodstva pa uporabljajo strateške in taktične ali operativne načrte. Taktični ali operativni načrti povedo, *kako* nekaj narediti, strateški načrti pa se ukvarjajo z vprašanjem, *kaj* početi.

Ti načrti so zemljevidi strateškega upravljanja, ki začrtujejo, kam organizacije gredo in kako naj bi tja prišle. Načrti običajno tudi navajajo, kako bo organizacija vedela, da je na pravi poti. To navadno spremljamo z donosnostjo na vložena sredstva, donosnostjo sredstev glede na prihodke in z drugimi finančnimi pokazatelji.

Eden izmed priljubljenih načinov spremljanja in spodbujanja rezultatov v poslovnih enotah se imenuje uravnotežena tabela.<sup>3</sup> Tabela sestavljajo štirje pregledi - financ, kupcev, notranjih poslovnih procesov ter učenja in rasti. Skupaj dajejo uravnoteženo sliko sedanjega delovanja in nosilcev prihodnosti.

Rast organizacij se že od nekdaj spremlja statistično, s spremljanjem prihodkov in dobička. Toda, kot pravi svetovalec Gary Grates, sodobne organizacije, ki nastajajo iz procesov preoblikovanja in drugih oblik prenavljanja, dosti bolj usmerjajo svoje vire in strategije v tiste vrste rasti, ki jih bodo popeljale k uspehu v novem tisočletju. Trgi so vse bolj globalni in tekmovalni, potrošniki vse bolj zahtevni, zaposleni vse bolj cinični in vlagatelji vse bolj nestrpni. V tem "nabitem" poslovnem okolju vse več organizacij ugotavlja, da lahko odgovore na zunanje izzive in potrebe rasti merijo z inovativnostjo - novimi izdelki, storitvami ali tehnologijami - enako dobro kot z rastjo tržnega deleža, prodaje, prihodkov ali

<sup>3</sup> *Balanced scorecard.*

dobička. Grates pravi, da dolgoročna rast vedno bolj temelji na dodajanju vrednosti v delovnem procesu in na zaposlenih, ne pa na dobičku. Povsem jasno je, da lahko v takšnih okoliščinah komunikatorji igramo pomembno vlogo.

Proces strateškega načrtovanja se razvija enako, kot se razvija organizacija. Kar je pomembno, pa je strateški način razmišljanja, ki je ključna lastnost uspešnega vodstva. Karl Albrecht, ki se ukvarja z razvojem organizacij, pravi, da je strateg tisti, ki zna misliti v luči organizacijskih namenov, preučiti zunanje okolje, domisliti pričakovane in možne prihodnosti in postaviti splošno smer, v katero je potrebno iti. "Strateg je tisti, ki je sposoben organizaciji pomagati, da se uspešno prilagaja spremembam v okolju."

Tako kot obstajajo razlike v upravljanju med različnimi vrstami organizacij, se razlikujejo tudi procesi načrtovanja in njihovi končni izdelki. V glavnem pa uspešni strateški načrti vsebujejo naslednje bistvene elemente:

- Analizo potreb in okoliščin - V kakšnem poslu smo? Kakšno je naše poslanstvo? Kdo so naši potrošniki in kje so naša tržišča? Komu služimo? Kakšni so tisti, ki jim služimo? Kje se nahajamo? Kaj vemo o svojih tekmecih? Ali smo, kjer bi si želeli biti?

- Predpostavke - Katere zunanje sile bodo vplivale na nas v času trajanja tega načrta? Katere omejitve si bomo sami postavili? katerim vrednotam bomo sledili?

- Strateški povzetek - Katere so naše prednosti in slabosti? Katere so naše tržne priložnosti in grožnje? Kakšne so naše konkurenčne prednosti in šibkosti? Kaj so naši nameni, cilji, strategije in taktike? Kako bomo merili svoje rezultate?

- Načrti za nepredvidene okoliščine - Kako bomo prepoznali nepredvidene sile? Kaj bomo storili, če stvari ne bodo potekale tako, kot smo jih načrtovali? Kako se lahko pripravljamo na nepričakovano in še vedno dosegamo zastavljene cilje?

Razvoj tehnologije, še posebej osebnih računalnikov, je olajšal proces načrtovanja, čeprav je isti tehnološki napredek skrajšal roke, za katere načrtujemo. Prvi strateški načrt, ki so ga naredili leta 1980, je bil petletni. V današnjem svetu hitrih sprememb se zdi pet let smešno dolga doba. Današnji strateški načrti se osredotočajo na triletna obdobja, s poudarkom na tekočem fiskalnem letu. Čeprav se roki, za katere načrtujemo, krajšajo, in so tržne niše, v katere ciljamo, vse manjše, pa je strateški način razmišljanja danes bolj pomemben kot kdajkoli prej.

## Strateški načrt in komunikatorjeva vloga

Komunikatorji se lahko iz "klasičnega" strateškega načrtovanja veliko naučimo. Sam proces in tehnike, jezik, načini merjenja rezultatov - vse to skupaj komunikatorju pomaga pri učenju, kako strateško misliti in kako s komuniciranjem strateško upravljati. Strateški načrt organizacije, v kateri dela, je za komunikatorja pomemben vir informacij za njegov komunikacijski načrt. Nenazadnje je strateški načrt organizacije seznam pomembnih dejanj, ki potrebujejo komunikacijsko podporo.

V jedru strateškega upravljanja komunikacij je komunikacijski načrt. Ta povezuje komunikacijske aktivnosti s poslanstvom, nameni, cilji, strategijami in taktikami organizacije, in to na izmerljiv način. Z drugimi besedami: *strateško*.

Komunikacijski načrt je zapis tega, katere komunikacijske aktivnosti bomo izvajali v podporo doseganja organizacijskih ciljev, v kakšnem časovnem okviru jih bomo izvedli, koliko denarja bomo porabili in kako bomo izmerili rezultate.

Organizacije že leta uporabljajo klasične tehnike strateškega načrtovanja za usmerjanje svoje poti. Komunikacijski načrti imajo enako nalogo. Komunikatorja morajo voditi do pravih aktivnosti, ki bodo organizaciji pomagale doseči njene cilje s pomočjo strateškega komuniciranja kot upravljalškega orodja.

Strateški načrt, načrt trženja in poslovni načrt so si vsi podobni. To pa pomeni, da moramo komunikacijski načrt napisati na enak način, če hočemo, da mu bodo tudi drugi priznali, da je "strateški". Kot sem že omenil, imajo poslovni načrti navadno štiri glavna poglavja, od katerih je lahko vsako naprej razdeljeno tudi na deset in več podpoglavij. Strateški komunikacijski načrt naj izgleda podobno, čeprav je vrstni red vsebine rahlo drugačen.

## Deset točk komunikacijskega načrta

Moj model za pripravo strateškega komunikacijskega načrta ima naslednjih deset poglavij:

1. Povzetek - pregled načrta
2. Komunikacijski proces - za didaktične potrebe
3. Ozadje - poslanstvo, videnje, vrednote in dogodki, ki so vplivali na nastanek načrta
4. Situacijska analiza - glavna vprašanja in okoliščine, s katerimi se načrt ukvarja
5. Zapis sporočil - glavna sporočila načrta
6. Javnosti/deležniki - strateške skupine, ki so navedene po pomembnosti in s katerimi bi radi razvijali in vzdrževali dobre odnose
7. Sporočila za ključne javnosti/deležnike - za vsako ključno javnost posebej pomembno sporočilo v enem ali dveh stavkih
8. Izvedba - komunikatorjeva vprašanja, zapisi o javnostih/deležnikih, sporočilih, medijih, časovnicah, stroškovnikih, pričakovanih rezultatih in metodah ocenjevanja
9. Proračun - uporabimo običajni način priprave proračuna, kakršen je v navadi v naši organizaciji
10. Spremljanje in ocenjevanje - kako bomo merili in ocenjevali doseženo glede na vnaprej postavljene mejnike in zelene rezultate

Ta model v desetih točkah je zelo primeren za letni komunikacijski načrt, pa tudi za krajša časovna obdobja. Dobro se obnese kot integralni komunikacijski načrt, ki obravnava notranje in zunanje dejavnike, pa tudi druge sestavine, kot je na primer oglaševanje. Ta model je uporaben tudi za načrtovanje posamičnih programov, kot so programi komuniciranja z zaposlenimi.

V vsakodnevem življenju se posamezne točke tega modela pogosto uporabljajo v različnih kombinacijah, tudi brez celovite rabe modela. Tako je tudi prav. Celotni smisel strateškega mišljenja je prav v *strateškem razmišljanju*. Spoznavamo poslanstvo svoje organizacije, preučujemo okolja, v katerih deluje, razvi-

jamo strateške komunikacijske načrte za aktivnosti, ki bodo organizaciji pomagale uresničiti njeno poslanstvo.

Pogosto pride prav uporaba samo petih elementov - vprašanja, javnosti/deležniki, sporočila, mediji in ocenjevanje - za svetovanje tistim, katerih delo podpiramo. Tudi takšna raba je še vedno oblika strateškega upravljanja komunikacij. Bistveno je vzročno povezovati komuniciranje z uresničevanjem poslanstva organizacije. Opazujmo odprta vprašanja (vzroke) in kaj povzročajo (učinke), potem pa razvijajmo komunikacijske aktivnosti, ki bodo organizaciji pomagale doseči njene cilje.

Obdobje, za katerega načrtujemo, je odvisno od več spremenljivk, predvsem od vprašanj, s katerimi se ukvarjamo. Trend gre v smeri krajšanja teh časovnih obdobij zaradi vse hitrejših sprememb na naših trgih. Okolje in okoliščine, v katerih delujemo, se danes spreminjajo prehitro, da bi lahko načrtovali daleč vnaprej.

Ključno je naslednje: da bi nas cenili kot komunikacijske strokovnjake za naše prispevke k strateškemu upravljanju, moramo vedno misliti in delovati strateško. To lahko dosežemo brez pretiranega truda, če sledimo procesu, ki sem ga opisal v tem prispevku. Ta lahko vodi razmišljanje in naš pristop h kateremukoli projektu ali nalogi. Pomaga nam priti do bistva vprašanja, razumeti, za kaj pri nekem vprašanju gre in kakšen je njegov strateški pomen, in se odločiti, s katerimi dejanji bomo najbolj uspešno dosegli svoj namen. To pa daje nov pomen staremu izreku: "Načrtuj svoje delo in udejanji svoj načrt."

#### LITERATURA

- Albrecht, K. 1983. *Organization Development: A Total Systems Approach to Positive Change in Any Business Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dozier, D. M., Grunig, L., and Grunig, J. E. 1995. *Manager's Guide To Excellence In Public Relations And Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, J. W. 1983. *Applied Strategic Planning: How To Develop A Plan That Really Works*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Goodstein, L., Nolan, T., and Pfeiffer, J. W. 1993. *Applied Strategic Planning: How To Develop A Plan That Really Works*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Grates, G. F. "Are You ready To Grow? Communication Strategies for Managing Growth in a Complex and Competitive Marketplace," *Public Relations Quarterly*, 22 September 1995, 42.
- Grunig, J. E. (ed.) 1992. *Excellence In Public Relations And Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Kaplan, R.S., and Norton, D. P. "Knowing the Score; Use of Balanced Scorecard in Evaluating Management Tools," *Financial Executive*, 21 November 1996, 30.
- Phatak, A. V. 1992. *International Dimensions of Management*. California: Wadsworths Publishing Company
- Potter, Lester R. 1997. *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. San Francisco: International Association of Business Communicators
- Rothschild, W. E. 1976. *Putting it All Together: A Guide to Strategic Thinking*. New York: AMACOM
- The Ragan Report, June 6, 1995.

## ODNOSI Z JAVNOSTMI IN RAZISKOVANJE

**Povzetek:** Vsaj sedem dimenzij raziskovanja opisuje njegovo ključnost, še posebej v stroki odnosov z javnostmi. V njej lahko raziskovanje opazujemo na dveh ravneh: katere raziskovalne metode stroka uporablja in kaj mora pri tem upoštevati ter kako raziskovanje uokvirja tri tipične faze odnosov z javnostmi: načrtovanje, izvajanje in evalvacijo. Članek opredeljuje nekaj osnovnih značilnosti raziskovanja in raziskovalnih metod in pravzaprav ne presega osnovnega namena - zapisati nekaj splošni opozoril praktikom odnosov z javnostmi. Poseben poudarek velja predvsem uporabi različnih raziskovalnih metod in upoštevanje njihovega dosega. Izraba prednosti posameznih metod je pravzaprav edini način, ki zagotavlja pridobivanje tistih podatkov in informacij, ki zagotavljajo argumentirano delovanje v smeri osnovnega koncepta, ki opredeljuje odnose z javnostmi. In potrjuje izsledke raziskovanj, da kar 97% (Strategic Communication Management, 1998) komunikatorjev meni, da je merjenje vitalno za vlogo, ki jo imajo, opravljajo.

**Ključne besede:** odnosi z javnostmi, kvalitativno raziskovanje, kvantitativno raziskovanje, uokvirjanje, načrtovanje, spremljanje, evalvacija

Raziskovanje v in o odnosih z javnostmi ali, bolje, raziskovanje odnosov z javnostmi je in ostaja središčna tema mnogih razprav. Pred nadaljevanjem naše pa bomo določili raziskovanje oziroma ga bomo omejili od tistih aktivnostih, ki jim značilnosti raziskovanja ne pripisujemo. Omejili predvsem zaradi preprečevanja nesporazumov in nerazumevanja. Vsaj na tej ravni.

Kaj je torej raziskovanje? Ali sploh lahko razločimo med raziskovanjem in raziskovanjem v odnosih z javnostmi oziroma raziskovanjem odnosov z javnostmi? Načeloma vedno govorimo o enakih, neporedko tudi o istih postopkih, ki temeljijo na sistematičnem zbiranju podatkov z namenom (p)opisovanja, pojasnjevanja, razločanja in razumevanja pojavov, mnenj, odnosov, stališč, vedenj, včdenj in kar je še samostalnikov za opisovanje različnih "stanj" človešk(ov)ega<sup>1</sup>. Zbiranje

\* Iztok Verdnik, PRISTOP družba za komunikacijski management

<sup>1</sup> S tem smo razmejili raziskovanje narav(neg)je, za slednje v odnosih z javnostmi raje uporabimo znanje drugih strok in znanosti.

podatkov mora biti objektivno (ali vsaj zelo blizu nikoli doseženemu standardu), omogočati mora ponovljivost, upoštevati pa mora tudi vse strokovne standarde posamezne metode raziskovanja. Vsemu temu Broom in Dozier (1990, 4) pravita *znanstveni pristop*. Tako smo torej določili raziskovanje. Dodajmo, da odnosi z javnostmi, tudi zaradi koncepta, ki jih opredeljujejo, v raziskovalne projekte pogosto vključujejo veliko različnih javnosti, posledično tudi veliko metod raziskovanja.

Zakaj je raziskovanje pravzaprav tako pomembno? Odgovor na to preprosto vprašanje ima vsaj naslednje dimenzije:

1. z njim onemogočamo vpliv raziskovalne metode<sup>2</sup> na rezultate,
2. z njim onemogočamo vpliv raziskovalcev na rezultate,
3. z njim pridobivamo podatke, ki so res lahko temelj odločitev,
4. z njim si pojasnjujemo oziroma uokvirjamo<sup>3</sup> svet okoli sebe,
5. z njim natančneje razumemo (uokvirjamo) sebe, še več, opravičujemo lahko svoj "obstoj",
6. z njim prispevamo k razvoju stroke, trga, metod raziskovanja itd.,
7. z njim se silimo, da ta(k) znanstveni pristop vedno znova uporabljamo.

Ta sedemdimenzionalni svet (ki bi mu zlahka dodali še kako dimenzijo) nas pravzaprav sooča s pomembnostjo raziskovanja. Vsaka stroka, morda še posebej slovenska stroka odnosov z javnostmi, ki v tem času še obiskuje razredni pouk osnovne šole (vsaj po starosti profesionalnih odnosov z javnostmi v Sloveniji, navkljub verjetnim ugovorom), se s tem približuje etičnim in profesionalnim standardom. Brez slednjega, etičnih in lastnih standardov razmejevanja boljšega, pa o stroki pravzaprav ne moremo razpravljati. Lahko bi rekli oziroma povzeli Althusserja (1990), da s tem vsaka stroka določa svojo ideologijo tudi v pomenu predstav sveta, okolja, s katerimi si pomagamo najti sebe. Tisti del pojasnjevanja (Althusser), ki govori o omogočanju eksploatacije in izvajanja dominacije, naj ostane v premislek.

Zdi se, da je v teh dimenzijah morda najpomembnejše prav uokvirjanje. Zelo na kratko ga zdaj pojasnjujemo.

Uokvirjanje je pravzaprav paradigma, ki odnosom z javnostmi omogoča strateško načrtovanje sporočil in merjenja odziva javnosti. Če drži, da odnosi z javnostmi vsebujejo tudi konstrukcijo realnosti (po principu, kjer je dim, je tudi ogenj, so verjetno nastale tudi pejorativni očitki o "imagemakerjih", "spin doktorjih"), pri tem pa pri pojasnjevanju "odzivnosti javnostmi" uporablja tudi izsledke teorije simboličnega interakcionizma (glej npr. Blumer 1971). Če so odnosi z javnostmi definirani (tudi) kot proces nastajanja in ohranjanja "obojestranskih" koristi med organizacijo in njenimi javnostmi, potem je uokvirjanje potreben pogoj za učinkovite in dvosmerne simetrične odnose z javnostmi kot najvišje določen strokovni standard. Uokvirjanje zagotavlja kontekst znotraj sporočila, ki je posredovano, posredovalec sporočila pa uokviri semantične poudarke, pogosto tudi uokviri zgodbo. Če je zgodba resnična in upošteva proces podeljevanja simboličnega, sprejema splošno sprejete meje in norme, potem bo načrtovanost podajanja osnovnih sporočil tudi (zelo) uspešna. Hallahan (1999) poudarja nekon-

<sup>2</sup> Natančneje povedano: uporabe raziskovalne metode v najširšem pomenu.

<sup>3</sup> Artorjev prevod besede framing, ki seveda ni nujno najkorektnjši.

sistentnost definicije uokvirjanja (verjeti mu je, da mu kljub preverjanju več kot 1.000 virov, navedb, ni uspelo zbrati primerne definicije) in govori o sedmih modelih uokvirjanja. Priporočljivo branje.

Ta uvod je bil potreben za povezovanje s sporočili. Strateški odnosi z javnostmi najpogosteje najprej določijo osnovna sporočila (za vsako javnost posebej) ter šele nato začnejo izvajati odnose z javnostmi. S tem tudi bistveno opredeljujejo merjenje učinkovitosti programa ali kampanje. Zelo preprosto je namreč meriti (in ocenjevati) konkretno, manj uspešno (in z argumenti podkrepjeno) je tisto sproti določeno. K slednjemu se bomo se vračali (glej Kocjanc v nadaljevanju te številke TIP).

## Vrste raziskovanja v odnosih z javnostmi

Ponovili bomo (Verdник 1998) razmejitev raziskovanja, povzeto iz, česa drugega pa, družboslovja. Govorimo torej o:

- namiznem raziskovanju,
- kvantitativnem raziskovanju in
- kvalitativnem raziskovanju.

O namiznem raziskovanju na tem mestu ne bomo podrobneje nadaljevali. V odnosih z javnostmi bi namizno raziskovanje lahko opredelili vsaj na naslednjih nivojih:

- namizno raziskovanje v prvi vrsti omogoča osnovno informiranje o raziskovalnem problemu,
- omogoča redno spremljanje dogodkov, sprožanje in sledenje temam in sporočilom, ki jih nekdo sproža,
- omogoča določanje vseh, za raziskovalni problem ključnih nosilcev in organizacij, odkrivanje in pojasnjevanje njihovih stališč do raziskovalnega problema,
- omogoča določanje historičnosti opredeljevanja ključnih dogodkov in njihovih nosilcev,
- pri tem pa namizno raziskovanje uporablja vse dostopne dokumente, pa naj bodo še tako (vsaj na prvi pogled) nepomembne.

Kaj torej je namizno raziskovanje? To je pravzaprav sistematični način zbiranja in analiziranja podatkov, ki so že na razpologa. Odnose z javnostmi opredeljuje koncept številnih in različnih javnosti. Organizacije in njene javnosti o (raziskovalnemu) problemu producirajo celo vrsto materialov. Obenem pa pojasnjujejo ali konstruirajo realnost oziroma se opredeljujejo do problema. Naloga namiznega raziskovanja je v prvi vrsti zbrati vse obstoječe informacije in podatke, ki jih lahko pridobimo. Najpogostejši viri so:

- obstoječa raziskovalna poročila, ki so za raziskovalce seveda najbolj zanimiva,
- internet, ki je vedno bolj uporabljan vir informacij, saj s svojimi lastnostmi sili vse javnosti k uporabi tega medija,
- kliping kot zbirka objav v medijih, ki ga praktiki odnosov z javnostmi pri namiznem raziskovanju vedno uporabijo,



- analize medijske podobe, obstoječe ali pa namenjene za potrebe namiznega raziskovanja,
- vsi javni dokumenti, interni in eksterni (v smislu organizacij), ki se nanašajo na pojasnjevanje raziskovalnega problema in ki pojasnjujejo kronologijo, ključne nosilce aktivnosti; slednje so lahko dokumenti državnih institucij (zakoni, zapisniki, sklepi, magnetogrami, poročila, strateško-razvojni dokumenti itd.)
- različne strokovne študije, ki so nastale znotraj ali zunaj organizacij,
- dokumenti, ki nastajajo znotraj organizacij kot so letna poročila zaposlenim, projektna dokumentacija, organigrami, strateški dokumenti, ki pojasnjujejo strategije, vizije itd.)
- dokumenti, ki so namenjeni različnim javnostim organizacijah (družbena poročila, letna poročila, projektna poročila itd.).

Pri zbiranju dokumentacije, ki je osnova analize, je potrebno upoštevati predvsem vse javnosti organizacije ali raziskovalnega problema in njihove (medsebojne) komunikacijske kanale. Pri analizi velja posebno pozornost posvetiti referencam posameznih trditvev, mnenj, sklicevanj ipd. S vsem tem bomo z večjo verjetnostjo zbrali vse referenčne podatke in informacije ter tako učinkovito analizirali raziskovalni problem. Določili bomo lahko natančno kronologijo, ključne nosilce, razvoj mnenj in stališč, spreminjanje pomembnosti posameznih vidikov problema, že predložene rešitve ter njihovo podrobnejšo argumentacijo. Eden od ciljev analize pa bo seveda zelo natančna informiranost o vseh vidikih problema, ki nam bo omogočala lažje načrtovanje aktivnosti in določanje ciljev programa odnosov z javnostmi. Dejstvo je namreč, da praktiki odnosov z javnostmi namizno raziskovanje najpogosteje uporabljajo prav v fazi priprave ponudbe za naročnika.

Nadaljujmo z kvantitativnim raziskovanjem v odnosih z javnostmi. Kvantitativno raziskovanje, najpogosteje enačeno z anketo, opredeljuje matematika oziroma statistika. Vsi poznamo stereotipno pojasnjevanje statistike, ki v bistvu nosijo enako zgodbo - tisto o zelju in klobasah. Statistika je seveda znanost, ki ima določene izredno natančne standarde, ki razločujejo boljše od slabšega. Natančno, s strogimi intervali, lahko pojasni zbrane podatke, obenem pa razjasni tudi morebitne dvome o zanesljivosti, veljavnosti, generalizabilnosti itd. podatkov. Zlahka določi tudi tiste podatke, s katerimi si ni mogoče pomagati.

Kvalitativno raziskovanje pozna trovrstno analizo podatkov:

1. univariatno,
2. bivariatno in
3. multivariatno.

Razvrstitev pravzaprav označuje število spremenljivk, ki jih v analizi upoštevamo oziroma analiziramo. Najbolj zahtevna in s stališča dela za naročnika najmanj uporabljena je multivariatna analiza, ki pa lahko bistveno pojasni razmerja in odvisnost posameznih spremenljivk. Razlogov za neuporabo je verjetno zelo veliko, menimo pa, da je eden glavnih ta, da raziskovalci premalo naročnikom pojasnjujemo, kaj naj multivariatna analiza lahko prinese. Recimo veliko dodatnih informacij, ki so lahko trdnejša podlaga za odločevalski proces.

Kakovost podatkov in možnost uporabe izsledkov mnogovrstnih analiz, ki jih omogoča izredno natančna metodologija kvantitativnega raziskovanja, pa je zelo

odvisna od aktivnosti, ki jih moramo opraviti pred izvedbo merjenja, pred anketiranjem. Gre predvsem za celo vrsto aktivnosti, ki se navezujejo na pripravo učinkovitega vprašalnika, vrstnega reda vprašanj, sintagmo vprašanj, ponujenih odgovorov (če izberemo tovrstno vrsto vprašanj), informacij, ki jih zberemo pred pripravo vprašalnika, vrsto oziroma tip vprašanj, ki jih izberemo (glede na predvideno analizo), izobraževanje anketarjev, način postavljanja vprašanja in tako naprej in nazaj - prav zaradi testiranja, ki ga metodologija v različnih fazah z razlogi zahteva. Menimo, da za naš namen ni potrebe, da bi nadaljevali z razpravo o kvantitativnem raziskovanju, tudi zaradi tega, ker je najbolj poznano, skoraj vsak se je tudi soočil z njim, ali kot anketirani ali kot naročnik.

Kvantitativno raziskovanje pa seveda ima tudi pomanjkljivosti, bolje zapisano: ni vsemogočno. Kvantitativno raziskovanje v odnosih z javnostmi pogosto uporabimo pri merjenju splošnih trendov, mnenj, stališč itd. V odnosih z javnostmi pa je vse manj področij, ki zahtevajo raziskovanje splošnega, kot ga nam pomagajo razumeti statistične norme. Zakaj? Preprosto zato, ker so problemi, izzivi, teme, s katerimi se odnosi z javnostmi srečujejo, vedno bolj specifični. Kot so vedno bolj specifične tudi javnosti. In neredko so sestavljene iz nekaj "članov". Drugi razlog za pogosto uporabo kvantitativnih metod raziskovanja v odnosih z javnostmi je ta, da kvantitativne metode spregledajo podrobnosti. Taka je njih "narava", modeli, ki so temelj posamezne metode proučevanja podatkov, pa k temu dodajajo bistveno. Prirejeni so za vzorce, torej predpostavljajo množico.

Ker smo določili, da kvantitativno raziskovanje ni vsemogočno in da nas specifičnost področij, s katerimi se odnosi z javnostmi ukvarjajo, sili v uporabo kvalitativnih metod, potem se velja posvetiti kvalitativnemu raziskovanju.

Če se morda zdi, da je definiranje kvalitativnega raziskovanja in skupnih značilnosti ali enoznačnosti metod kvalitativnega raziskovanja preprosto, je temu lahko tako samo skozi mreno posploševanj. Če samo definiranje kvalitativnega raziskovanja je vedno znova drugačno in samo pravzaprav usmerja nove in nove nasprotujoče si poudarke. Obstaja pa, k sreči, nekaj skupnih značilnosti, ki jih je težje ovreči kot druge. Najštejmo jih:

*Kvalitativno raziskovanje ima svojo zgodovino.* Začetki kvalitativnega raziskovanja (na področju družboslovja in če odmislimo kolonialno etnografijo ali celo stališče Hamiltona (1999, 62), ki začetek pripisuje Descartesu in Kantu) so postavljeni v dvajseta in trideseta leta tega iztekajočega se stoletja. Mnogi poznamo začetke antropološke metode opazovanja, ko so, jezikajo nesramni, antropologi in etnologi (Malinowski, Margaret Mead, Radcliff-Brown itd.) združili znanstveno radovednost z modnim in za družbeni status in za privlačnost sogovornikov na predolgih potovanjih pomembnim ogledovanjem in spoznavanjem drugačnega in do takrat tujega. Nadaljevalo se je predvsem v obdobju druge svetovne vojne, ko so postali bistveni vplivi (vojne in vojaške) propagande. Po vojni in nekako do sedemdesetih je bistveno področje postalo formaliziranje kvalitativnih metod, določanje osnovnih standardov in meja njihovega dosega. Predvsem zaradi "zlorab" metod oziroma nadomeščanje kvantitativnih metod z kvalitativnimi. Vseskozi pa je potekala strokovna razprava o eminentnosti in tudi smiselnosti kvalitativnega raziskovanja, ki da nima ne metodologije ne akademskega ozadja

(karkoli že ta argument pomeni) itd. Osemdeseta so posledično prinesla študije o etičnih dilemah kvalitativnega raziskovanja in značilno uporabo različnih teorij pri pojasnjevanju kvalitativnega raziskovanja. Denzin in Lincoln (1994) poudarjata, da je sedanost obremenjena s kolapsom sistema pojasnjevanja in razumevanja kvalitativnega raziskovanja<sup>4</sup>. Spet se zaostrijo dvomi o resnici, objektivnosti, zanesljivosti, veljavnosti itd.

Dodali bi, da je to posledica temeljnega nerazumevanja kvalitativnega raziskovanja - *kvalitativno raziskovanje je ločeno od kvantitativnega, od norm, standardov, ki veljajo za kvantitativno ne veljajo za kvalitativno*. Nesmiselno je meriti eno po merilih drug(ačn)ega. Kvalitativno raziskovanje ima *svoje standarde*, pa čeprav še tako sporne in nesplošne. Kvalitativno raziskovanje brska in išče odgovore na *kako* (si) lahko pojasnimo družbeni dogodek, proces, tudi na individualni ravni. Pri tem ne išče posplošitev, zanima ga posebno in tudi enkratno. Še več, pojasnjevanemu *daje pomen* oziroma išče razloge in vzroke. V nasprotju, ko kvantitativno poudarja merjenje in analiziranje vzročnih odnosov med spremenljivkami, kvalitativno raziskovanje *pojasnjuje* procese, dogodke, mnenja, stališča, vrednostne sodbe itd., itd. Becker (1986) tozadevno navaja pet osnovnih in značilnih razlik med kvalitativnim in kvantitativnim:

1. *uporaba pozitivističnega "razumevanja dobre oziroma prave znanosti"*, pri čemer Becker poudarja, da obe vrsti raziskovanja temeljita na tradicijah pozitivizma in postpozitivizma naravoslovnih in družboslovnih znanosti, vendar kvalitativno raziskovanje nima tako strogih in rigoroznih standardov pri zajemanju in spoznavanju realnosti in njenih percepcij; kvalitativno raziskovanje pri analizah sicer uporablja tudi (kvazi)statistiko in se s tem "približuje" pozitivističnemu razumevanju znanosti; poudarili pa smo že, da smo mnenja, da mora kvalitativno raziskovanje delovati po svojih, lastnih standardih;

2. *sprejemanje postmodernističnega*, ki je pravzaprav "nadaljevalni"<sup>5</sup> argument pri razlikovanju med kvantitativnim in kvalitativnim raziskovanjem; kvalitativni raziskovalci pač poudarjajo, da je kvantitativni pristop le en način opisovanja in razumevanja sveta in da postpozitivistični kriteriji kvantitativnega raziskovanja nimajo;

3. *ohranjanje mnenja posameznika*; poudarili smo že, da kvantitativno spregleduje individualno, posameznika (vsi poznamo opcijo *drugo*, kamor sodi vse, kar ne sodi v percepcije raziskovalcev, ki so pripravili vprašalnik), čeprav vedno znova poudarja, da lahko zajema in pojasnjuje tudi individualno; kvalitativni pristop pa vedno omogoča preiskovanje individualnega, s posploševanjem, zanesljivostjo in veljavnostjo pa se ne obremenjuje.

4. *proučevanje vsakdanjika*; je pravzaprav v neposredni povezavi s prejšnjo značilnostjo ter poudarja, da se kvalitativno raziskovanje "zanima" za vsakodnevno, specifično in partikularno;

5. *zajemanje podrobnosti*; kvantitativno ne spregleduje samo individualnega, spregleduje tudi podrobnosti, ki so pa lahko še kako pomembne, saj so podrob-

<sup>4</sup> Več o zgodovini kvalitativnega raziskovanja v Denzin in Lincoln (1994).

<sup>5</sup> V smislu zgodovine znanosti.

nosti predvsem s perspektive raziskovalcev, ki ne "živijo" življenja proučevanih posameznikov in skupin.

Da pa ne bo nesporazumov: kvalitativno je hkrati tudi izrazito *subjektivno*, ne omogoča posploševanj (če pa že pa le z veliko mero "inovativnosti" in izkušenj raziskovalcev), nima dorečene in splošno sprejete *metodologije*, "goji" množico *mitov* o vseomogočnosti kvalitativnega raziskovanja, je hkrati prepogosto argument za zmanjševanje stroškov raziskovanja, ki bi ga določen problem zahteval, dovoljuje (tudi zaradi argumentov, katere povzetek smo predstavili zgoraj) tudi "prekrške v kazenskem prostoru".

O nekaterih metodah kvalitativnega raziskovanja smo že pisali (Verdник 1998). Tam smo zapisali nekaj osnovnih lastnosti in uporabo posameznih metod kvalitativnega raziskovanja. Navedli smo nekaj tipičnih metod kvalitativnega raziskovanja:

1. opazovanje, ki ga uporabimo pri pojasnjevanju delovanja, obnašanja, postopkov itd.,
2. "brainstorming", ki ga poznamo iz vrste drugih strok in znanosti,
3. "store-check", s katerim običajno preverjamo urejenost prodajnih mest, položaje izdelkov naročnika ipd.,
4. "mystery shopping", ki ga lahko obravnavamo kot višjo stopnjo "store-checka", saj nam omogoča podrobnejšo analizo prodajnih funkcij, testiramo lahko znanje prodajnega osebja in še marsikaj,
5. fokusne skupine, ki so ena najbolj uporab(lje)nih metod zbiranja kvalitativnih podatkov,
6. "delphi" skupine, ki so omogočajo analizo raziskovalnega problema med (geografsko) zelo ločenimi strokovnjaki,
7. itd.

Bistveni vidik pri uporabi oziroma izbiri kvantitativne metode raziskovanja velja posvetiti uporabi njenih prednosti in nadomeščanju pomanjkljivosti z drugimi metodami raziskovanja. Trenutno se zdi bolj pomembno, da nadaljujemo z opredelitvijo raziskovanja odnosov z javnostmi, tudi da bi argumentirali zadnjo trditev.

## Raziskovanje odnosov z javnostmi

Zatrdili smo že, da se raziskovanje v odnosih z javnostmi ne razlikuje bistveno od raziskovanja in raziskovalnih metod v družboslovju. Poudarili smo tudi že, da menimo, da je raziskovanje bistveni element stroke in da tudi z raziskovanjem učinkov stroke določamo standarde znotraj nje. Ker pa imajo odnosi z javnostmi tudi lastno zgodovino oziroma strokovni razvoj, so v prav to mnogi avtorji usmerili svojo pozornost. Odnosi z javnostmi, če predpostavimo, da upoštevajo najvišje norme in standarde, ki jih stroka pozna in upošteva, ne morejo brez raziskovanja. Predvsem pa ne gre brez raziskovanja v treh bistvenih fazah odnosov z javnostmi: 1. raziskovanje v fazi načrtovanja programov odnosov z javnostmi,

2. raziskovanje v fazi izvajanja programov odnosov z javnostmi in
3. evaluacijsko raziskovanje po končanem programu odnosov z javnostmi.

Pomen raziskovanja v odnosih z javnostmi smo pravzaprav že opredelili z opredelitvijo *znanstvenega pristopa*. Poudarili smo, da koncept odnosov z javnostmi predvideva sistematično raziskovanje v fazah oblikovanja oziroma načrtovanja, izvajanja in evaluacije programov odnosov z javnostmi. Seveda tudi, če programi vsebujejo aktivnosti drugih strok na področju komuniciranja v najširšem smislu. Gre pravzaprav za zdravorazumski koncept, ki postavlja temelje za učinkovite programe odnosov z javnostmi. In prav učinkovitost programa je tisto središče, na katerega so posebej pozorni naročniki, bolj pa bi morali biti tudi izvajalci. Brez argumentiranih ciljev (in ne samo namenov), ki jih lahko izmerimo, torej ne gre. In tisto najbolj bistveno: pri uporabi raziskovalnih metod moramo upoštevati njihove omejitve oziroma dosege. Brez slednjega bomo učinkoviti samo znotraj programa in bo ta namenjen sam sebi. Resnejše in bolj strogo oko bo zlahka dokazalo, da je program pravzaprav popolnoma neučinkovit.

#### *Raziskovanje pri načrtovanju programov odnosov z javnostmi*

Pri raziskovanju v fazi načrtovanja velja preprost aksiom. Bolj zahteven, večplasten je problem, bolj zahtevno in večplastno je okolje organizacije, za katero načrtujemo program odnosov z javnostmi, bolj nejasno je problem sam definiran, bolj pomembno ali celo odločujoče je raziskovanje. Palčne ocene, intuicija, dolgoletne izkušnje, predvidevanja, stereotipi, navade in podobne kategorije odločanja postajajo vedno bolj nezanesljive. V fazi načrtovanja si vedno zastavljamo na videz preprosta vprašanja kot so: Kaj je problem? Kaj se dogaja? Ali je problem res tak, kot je opisan? Koga zadeva? Koga bolj? Kaj naj storimo? Zakaj naj to storimo? Kdaj naj kaj storimo? Ali naj sploh kaj storimo? itd. V fazi načrtovanja programa odnosov z javnostmi bomo raziskovanje uporabili vsaj pri odgovorih na naslednje vprašanja:

1. Kaj je problem? V vprašanju se pravzaprav skriva več odgovorov. Problem lahko definiramo na različne načine, saj je odgovor odvisen od tega, kako je problem percipiran, morda še bolj od tega, kaj si nekdo želi. Za problem ali pa za rešitev problema. Strateško načrtovani odnosi z javnostmi bodo vedno podvomili v prvo definicijo problema. Ta je vedno napačna, pa naj bo še tako elaborirana. Brez raziskovanja je določanje problema nemogoče, saj je odvisno od opazovanja posameznikov, veliko vlogo ima intuicija, palčne ocene in kar je še takih nenatančnih in zavajajočih meril. Opisovanje različnih vidikov problema bo v strateško načrtovanih programih odnosov z javnostmi začetno delo, ki ga moramo opraviti. Pri tem navadno uporabljajo t.i. posnetke stanja, ki morajo vsebovati preiskavo celotnega "okolja" problema, nadaljujemo s sistematičnim in objektivnim zbiranjem podatkov, ki natančno določajo "naravo" problema. S tem bomo pravzaprav določili problem in njegove različne vidike, ki jih nato lahko vključimo v načrtovanje aktivnosti. S tem bomo tudi bolj natančno določili cilje programa in se s tem obenem zavezali k temu, da nas bodo (neodvisni) raziskovalci rigorozno spremljali pri izvajanju, predvsem pa pri evaluaciji programa. Določanje in natančno opisovanje problema je torej prvi korak k temu, da najdemo vse odgo-

vore, ki se skrivajo v začetno postavljenem vprašanju. Natančnost pridobljenih odgovorov pa je seveda odvisno od uporabljenih raziskovalnih metod. Pri opisovanju pa nas ne zanimajo samo količine, pač pa predvsem pojasnjevanje razlogov za doseganje količin. Ena od zelo uporabnih metod pri odgovarjanju na začetno vprašanje je tudi ta, da problem zapišemo v kratkem sestavku (pri tem pa odgovorimo na vprašanja o tem, kaj nas zadeva, koga, kdaj, kdo je vpleten in zakaj se lotevamo reševanja problema). Slednje je prav zanimiva in težka naloga, ki pa omogoča tudi uskladitev ciljem med naročnikom in izvajalcem. Če se bomo pri tem usklajevanju vedno znova vračali na določanje problema, bomo sicer izgubili kak las, tudi starejši bomo, se pa izplača.

2. Katere so "naše" javnosti? Ob predpostavki, da smo se posvetili določanju problema, smo pravzaprav že odgovorili na to vprašanje. Samo nekaj izkušenj še dodamo. Broom in Dozier (1990) navajata devet načinov določanja javnosti (geografski, demografski, psihografski, določanje s pomočjo določanja sivih eminec oziroma (skritih) središč odločanja, določanje javnosti glede na status, ugled, članstvo ter glede na vlogo v odločevalskem procesu in glede na komunikacijsko aktivnost). Te načine določanja in opisovanja javnosti moramo kombinirati. Opozoriti pa je potrebno, da so javnosti dinamične entitete, njihova dinamičnost in različna odzivnost na podobne situacije oziroma vidike problema pa onemogoča prepisovanje javnosti pri podobnih problemih, za katere pripravljamo program odnosov z javnostmi. Še posebno pozornost pa velja posvetiti organizacijam, ki jih uvrstimo v spisek "naših" javnosti. Javnosti so dinamične, še posebej tiste, ki predstavljajo organizacije. Še tako trden konsenz, še tako ponavljajoč in trajen in vedno znova javno potrjevan, se bo morda prav v našem programu izkazal za nekonsenz. Konsenzi namreč veljajo samo do določene mere, potem pa se sprevržejo v konflikt, ki lahko ogrozi program, ki ga pripravljamo. Preprosto povedano: poigrati se velja z možnostjo, da percipiran konsenz med dvema organizacijama, ali znotraj ene, ne bi veljal. In z raziskovanjem preveriti možnosti za to.

3. Kaj so nameni in cilji? Odgovor je pravzaprav eden najbolj odločujočih. Pri načrtovanju in pri evaluaciji. Jasno je potrebno postaviti ločnico med nameni in cilji. Slednji so bolj določni, nekaj, kar je potrebno določiti v merljivem (številčno, če hočete). Raziskovanje pa nam bo pri določanju ciljev postavilo meje, ki bodo opredeljevale možno in razumsko. Začrtati si cilj, da bodo vsi svetovalci za odnose z javnostmi v Sloveniji prebrali te črke, je preprosto nedosegljiv cilj (za ilustrativne potrebe mi bodo bralci in nebralci oprostili neuporabo raziskovanja pri določanju tega cilja). Pri določanju ciljev pa moramo upoštevati razliko med procesom in rezultatom, proces določanja ciljev mora upoštevati začetna stanja (jih torej izmeriti), informiranost vseh javnosti o problemu (jo torej izmeriti) in določiti tipične reakcije javnosti pri soočenju s problemom (in jih torej določiti). Bistvena komponenta cilja je tudi časovna determiniranost cilja. Brez slednjega bomo izoblikovali namen. Seveda pa moramo določiti tudi etapne cilje in njihove časovne determinante, saj nam bo v nasprotnem onemogočeno spremljanje izvajanja programa. Usklajenost posameznih etapnih ciljev pa je seveda nova naloga, ki nas čaka pri določevanju končnih ciljev.

4. Katere aktivnosti so potrebne za doseganje ciljev? Odgovor na to vprašanje je zelo večplasten in zahteva veliko naporov, izkušenj, pa tudi časa. Predvideti je potrebno usklajenost posameznih aktivnosti, jih ločiti glede na javnosti, poiskati izvajalce, določiti vrednosti posameznih aktivnosti itd. Vse z namenom, da poskrbimo za sinergijo, učinkovitost in pravočasnost. Vsak načrt pa je še vedno doživljal spremembe, če jih ni, se ni izvajal. Kljub vsestransko natančnim, raziskovalno in izkustveno podprtim načrtovanjem. Vsekakor pa bo lažje in bolj učinkovito, če pri načrtovanju uporabimo raziskovanje. Pri načrtovanju aktivnosti pa se je potrebno poukvarjati tudi z scenariji "kaj če". Nekaj koristnih napotkov lahko bralec najde tudi v Gačnik (1998).

Za zaključek naj poudarimo kritičnost odločanja, ki v sebi nima sistematičnega in objektivnega spremljanja, opisovanja in določevanja vseh vidikov načrtovanih aktivnosti. Ne samo da nas nasprotno lahko zavede, vodi nas v to, da izvajanje zaide v krizne situacije, ko je potrebno uporabljati argumente moči izkušenj, palčnih ocen in napačnih predstav. Še tako prepričljiv nastop pa se bo vedno končal na pogorišču neučinkovitosti programa in nedoseženih ciljev.

#### *Raziskovanje pri izvajanju programov odnosov z javnostmi*

Vedno znova se izvajalci programov odnosov z javnostmi soočajo s potrebo po dokazovanju ustreznosti posamezne aktivnosti. In njene učinkovitosti. Preden merimo učinkovitost pa moramo spremljati izvajanje programa odnosov z javnosti. Predvsem zaradi dejstva, ker se je še vsak načrt spreminjal (zaradi novih okoliščin, ki jih nismo (uspeli) zajeti v fazi načrtovanja). Drugi, zdravorazumski argument za dokazovanje potrebnosti raziskovanja in merjenja med izvajanjem programa odnosov z javnostmi se sprašuje o tem, zakaj bi čakali na končanje programa, da bi dokazali njegovo neučinkovitost, nedoseganje ciljev?

Nameni raziskovanja v fazi izvajanja programa so pravzaprav naslednji:

1. omogočanje spremljanja učinkov in posledic posameznih aktivnosti,
2. določanje področij programa, na katerih ne dosegamo etapnih ciljev,
3. omogočanje popravkov aktivnosti in spreminjanje etapnih ciljev,
4. kontrola izvedbe posamezne aktivnosti (mikroanaliza aktivnosti) predvsem pri ključnih javnostih oziroma aktivnostih in
5. doseganje končnih ciljev programa.

Navedli smo tipične namene raziskovanja v fazi izvajanja programa. Če smo si v programu zastavili cilje, bomo lažje (iz)merili neučinkovitost programa. Najpreprosteje je, če lahko vnaprej določimo sporočila, ki jih želimo posredovati določeni javnosti, sproti pa preverjamo ali lahko določimo spremembe mnenj, stališč, vedenj itd. Ali pa da primerjamo sporočila v besedilih, ki smo jih sami pripravili (recimo sporočilo za medije, gradiva za novinarje, gradiva za delničarje, besedila za interno javnost itd.) s tistimi sporočili v besedilih, katerih avtor je nekdo drug (objave v medijih, glasovanje delničarjev, mnenje zaposlenih itd.). Tako lahko na primer sproti določamo deleže javnosti, ki "še niso dosegle" našega etapnega cilja. Pri merjenju lahko uporabljamo različne metode od javnomnenskega anketiranja do recimo analize vsebine objav v medijih. Stroka odnosov z javnostmi je razvila veliko načinov merjenja izvajanja programov, nekaj jih je

priredila od sorodnih strok, najbolj pomembno pa je, predvsem pri programih, ki trajajo več kot nekaj mesecev, da merjenja opravljamo redno in na vnaprej določene načine. V izogib vplivu subjektivnih ocen o tem, kdaj je posamezno merjenje "smiselno" opraviti.

### *Raziskovanje pri evalvaciji programov odnosov z javnostmi*

Razlikujemo med evalvacijo programa odnosov z javnostmi in evalvacijskim raziskovanjem programov odnosov z javnostmi. Če je prvo lahko tudi trditev izvajalca, so drugo argumenti v rokah izvajalca. Drugo je tudi zbiranje in analiziranje podatkov za omogočanje ocenjevanja in ločevanja med dobrim in slabim, med tistim, kar smo načrtovali in izvajali in tistim, kar smo dosegli. In določanje učinkovitosti, določanje doseganja ciljev, ki smo si jih zastavili. In razlikovanjem med napori in med rezultati. Prvo je samo palčna ocena. Je pa drugo lahko tudi način, ki komu prepreči, da bi še kdaj izvajal programe odnosov z javnostmi. Tudi zaradi slednjega moramo pri evalvacijskem raziskovanjem (v nadaljevanju evalvacija) upoštevati merila znanstvenega eksperimenta. Predvsem na ponovljivostjo in objektivnostjo opozarjamo. Vedno znova, tudi v Sloveniji, je mogoče naleteti na poskuse, da bi na vsak način nekomu dokazali, da je storil premalo ali da je storil narobe. Indeks 108 je na primer mogoče brati na različne načine, korektno pa je, da smo pri merjenju indeksa korektni (neprizanesljivi in natančni). Še posebno pozornost pa velja posvetiti korektnosti interpretacije indeksa 108 in upoštevati cilje, ki smo jih zastavili. Seveda pa tudi postavljati si cilje, tudi zaradi interpretacij.

Pri evalvaciji programov je bistveno predvsem to, da povečuje kredibilnost izvedenega, še več, daje osnovo za izboljševanje prihodnjega dela.

Pri evalvaciji pa je poleg zastavljenih ciljev potrebno upoštevati tudi to, da jo izvajamo na podlagi predhodnih merjenj (začetna stanja, vmesna stanja), merjenje pa mora potekati znotraj javnosti, ki smo jih določili za "naše". Pri tem moramo upoštevati realnost (realnost za tiste, ki jih sprašujemo in sposobnost razumevanja, kaj jih sprašujemo). Kritična sta lahko torej tudi način in formuliranje vprašanja, ki bi naj omogočalo evalvacijo. Evalvacijo pa pogostokrat zaplete že samo dejstvo, da so odnosi z javnostmi konceptualno opredeljeni kot poseganje v odnose med organizacijo (problemom) in njenimi javnostmi. S tem se vračamo na zahtevnost evalvacije, saj je bistvena prav razlika med tem, kaj javnost ve o določenem problemu, organizaciji itd. (in ali sploh razmišlja o tem, ali je s tem sploh zavestno soočena) in kaj meni oziroma kakšno stališče zavzema, kako se vede do problema, organizacije itd. Evalvacijo pa zastruje tudi dejstvo, da je v kratkem času nemogoče meriti spremembe v vedenju javnosti, saj naj bi spremembe lahko zaznali tudi šele čez več kot dve leti. Cilji, ki nam jih pogosto zastavljajo naročniki, pa seveda ne predvidevajo tako zajetne vreče, ki bi omogočala dolgotrajno izvajanje programov. Posledično moramo poudariti nujnost soočenja s temi dejstvi pred samim načrtovanjem programa, še posebej pri določanju ciljev programa.

Vsekakor pa je evalvacija programom odnosov z javnostmi pravzaprav enostavna, če upoštevamo navedena dejstva.



## Zaključek

Opozorili smo na pomembnost raziskovanja. In ga osvetlili na dveh ravneh: raziskovanje v odnosih z javnostmi in raziskovanje odnosov z javnostmi. Povezava med obema so prav principi, ki veljajo za raziskovanje. Še enkrat pa poudarjamo, da je potrebno vedno uporabljati tisto raziskovalno metodo, ki nam preverjeno omogoča zbiranje podatkov, ki nam bodo raziskovalni problem najboljše opisali in pojasnili. Preverjeno pa nam to omogoča predvsem kombiniranje raziskovalnih metod in izkoriščanje njihovih prednosti. Še posebej, ko gre za večplastnost in neziskovitost raziskovalnega področja.

Za konec še ta poudarek. Besedilu je mogoče pripisati idealiziranje raziskovanja. Velja pa: približujmo se idealnemu.

## LITERATURA

- Althusser, L. 1990. *Philosophy and the spontaneous philosophy of the scientists & other essays* (G. Elliott, Ed.). New York: Verso.
- Becker, H. S. 1986. Tricks of the trade. *Studies in Symbolic Interaction*, 10, 481 - 490.
- Blumer, H. 1971. Social problems as collective behaviour. *Social Problems*, 18, 298 - 306.
- Broom, G. M., Dozier, D. M. 1990. *Using Research in Public relations. Applications to Program Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (ur.). 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Sage.
- Gačnik, M. 1998. Načrtovanje v odnosih z javnostmi. V: *Preskok v odnose z javnostmi*. (B. Gruban, D. Verčič, F. Zavrl, ur.). Ljubljana: Pristop.
- Hallahan, K. 1999. Seven Models of Framing: Implications for Public Relations. V: Toth, E. L. (ur.). 1999. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205 - 242. Lawrence Erlbaum Associates.
- Hamilton, D. 1994. Traditions, Preferences, and Postures in Applied Qualitative Research v: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (ur.). 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Sage, 60 - 69.
- Verdnik, I. 1998. Raziskovanje. *Preskok v odnose z javnostmi*. (B. Gruban, D. Verčič, F. Zavrl, ur.). Ljubljana: Pristop.

## KOMUNIKACIJSKI VIDIKI POSEGOV V OKOLJE - POMEN ANALIZE SOCIALNEGA OKOLJA

**Povzetek.** Članek analizira pojav NIMBY sindroma pri posegih v okolje in prostor in izpostavlja dejstvo, da je njegov pojav v veliki večini primerov odraz komunikacijske nekompetence investitorjev in nosilcev posegov v lokalno okolje. Pojav NIMBY sindroma je tesno povezan s percepcijo tveganja, ki jo poseg predstavlja za lokalno prebivalstvo. Na percepcijo tveganja pa ne vplivajo samo dejavniki, kot so stopnja razvitosti tehnologije in znanosti in s tem povezana stopnja zaupanja v tehnološko varnost objekta, temveč predvsem socialno-psihološki dejavniki posega v okolje. Za učinkovito upravljanje posegov v okolje je tako potrebno zagotoviti, poleg tehničnih študij in analiz okolja, analizo socialno-psiholoških dejavnikov na lokaciji, ki vplivajo na kriterije družbene sprejemljivosti posegov v okolje. Vsak poseg v okolje mora biti strokovno komunikacijsko podprt, izhodišča za pripravo komunikacijske strategije pa morajo temeljiti na posnetku stanja lokalnega okolja oziroma na analizi socialno-psiholoških in ekonomskih vidikov posega v okolje.

**Ključne besede:** družbena sprejemljivost, aktivna participacija lokalnega prebivalstva, prepričevalno komuniciranje, stališča in vrednote, percepcija tveganja, upravljanje s posegi v prostor, komunikacijska strategija.

### Uvod

Družbena sprejemljivost objektov in aktivnosti, ki posegajo v lokalno okolje, temelji na aktivni participaciji lokalnega prebivalstva pri soodločanju o načrtovanih posegih v okolje. To soodločanje lokalnega prebivalstva pa se trenutno v veliki večini primerov izkazuje kot nasprotovanje in kot odločen in le redko argumentiran "ne". Koncept soodločanja lokalnega prebivalstva se torej v praksi izkazuje kot vzvod nasprotovanja posegom v lokalno okolje, na primer pri projektih termične obdelave odpadkov, regionalnih centrov za ravnanje z odpadki, iskanja lokacije za nizko in srednje radioaktivno odpadke....V praksi so bili le redki od

\* Darinka Pek Drapal je samostojna svetovalka za odnose z javnostmi. Dr. Drago Kos je docent na Fakulteti za družbene vede, Inštitutu za družbene vede, Centru za prostorsko sociologijo.

teh načrtovanih projektov tudi realizirani. Lokalno prebivalstvo bolj ali manj agresivno izkazuje nasprotovanja postavitvam tovrstnih objektov in to v imenu varovanja svojega - lokalnega okolja, četudi so prav ti projekti načrtovani izključno z namenom urejevanja okoljskih problemov.

Strokovnjaki tehničnih strok, ki največkrat predstavljajo nosilce postavitve projektov/objektov, nasprotovanje lokalne skupnosti preprosto pripisujejo NIMBY sindromu<sup>1</sup>. Izkušnje iz preteklosti in sedanjosti kažejo, da strokovna tehnična javnost nasprotovanje lokalne skupnosti interpretira kot izkoriščanje NIMBY sindroma za uveljavitev parcialnih interesov posameznikov. Lokalno prebivalstvo naj bi nasprotovalo, ker so končno pridobili vzode, da lahko v imenu peščice prebivalcev blokirajo regionalne in nacionalne projekte.<sup>2</sup>

Pričujoči tekst želi opozoriti, da je NIMBY sindrom/odgovor:

- popolnoma legitimna oblika uveljavljanja aktivne soudeležbe lokalnega prebivalstva pri posegih v njihovo okolje, ki je v največji meri vedenjska posledica zasidranih stališč in vrednot;
- da nemožnost preseganja NIMBY sindroma izhaja iz komunikacijske nekompetence strokovnih nosilcev posegov v okolje in prostor ter iz uveljavljenih odločevalskih procesov, ki upoštevajo zgolj tehnološke vidike izgradnje objektov, popolnoma pa zanemarjajo socialno-prostorske oziroma družboslovne vidike, ki so pri izbiri lokacije pomembnejši od tehničnih.

## NIMBY sindrom kot javno uveljavljanje stališč in vrednot

Ob predpostavki, ki je uveljavljena v tehnični stroki, da je NIMBY sindrom za lokalno prebivalstvo zgolj izgovor za pavšalno in vnaprejšnje nasprotovanje se v Sloveniji že vrsto let srečujemo z oblikami prepričevalnega komuniciranja, ki le redkokdaj doseže konsenz med stroko in lokalnim prebivalstvom. Ne le da do konsenza ne pride, ampak tovrstna prepričevanja v širši javnosti celo odpirajo (ob medijski podpori) medsebojna obtoževanja, ki znotraj neprizadetih javnosti postavljajo vprašanja, ki strateško izvajanje okoljskih projektov čestokrat še dodatno ovirajo, saj odmikajo bistvo problema. Nehote namreč postavljajo vprašanje: kdo ima v tem primeru prav? Ali stroka, ki želi dolgoročno in strateško urediti na primer probleme ravnanja z odpadki, ali lokalno prebivalstvo, ki želi ohranjevati svoje lokalno okolje "nedotaknjeno"? Bistvo problema je, da imajo pri vsakem posegu v okolje prav oboji. Stroka, ki želi dolgoročno reševati okoljske probleme in lokalno prebivalstvo, ki ne želi tovrstnega reševanja v njihovi neposredni okolici. Kako torej v takih primerih doseči rešitve, ki bi obema stranema prinesle, da so s pogajanjem uspele in dosegle medsebojno razumevanje?

<sup>1</sup> NIMBY - Not In My BackYard - ne na mojem dvorišču (op.ur.)

<sup>2</sup> V praksi se dogaja, da je med skupino prebivalcev, ki so v prvem pasu od načrtovanega objekta in podpirajo njegovo izgradnjo (za deponije komunalnih odpadkov velja ta pas 500 metrov), nekaj posameznikov (2-3), ki nasprotujejo projektu. Njihov nasprotovanje lahko blokira celoten proces pridobivanja ustreznih prostorskih aktov za postavitve recimo urejenega centra za ravnanje z odpadki.

Ocene dosedanjih postopkov iskanja lokacije za nekatere regionalne in nacionalne projekte (regionalni centri za ravnanje s komunalnimi odpadki, iskanje lokacije nizko in srednje radioaktivnih odpadkov) kažejo, da *investitorji in strokovni izvajalci svoja prepričevalna sporočila gradijo na idejno-tehničnih zasnovah projekta*, v tehnični govorici, ki je laičnemu prebivalstvu čestokrat nerazumljiva. *Lokalno prebivalstvo pa svoja prepričevalna sporočila gradi na zasidranih stališčih in vrednotah*, ki oblikujejo njihovo vedenje/obnašanje, in se največkrat javno pojavljajo kot NIMBY sindrom. *NIMBY je torej v neposredni navezavi s stališči in vrednotami posameznikov do okolja in do posegov v okolje, ki (glede na ta stališča) predstavljajo potencialno tveganje. Povezan je torej tudi s percepcijo tveganja. Njegovo preseganje je v prvi meri tesno povezano s spreminjanjem stališč do samega posega v okolje in s spreminjanjem percepcije tveganja.*

Zgolj izjemoma je mogoče izvesti posege v okolje ob vnaprejšnji podpori lokalnega prebivalstva. V primerih, ko pa poseg v okolje pomeni tudi določeno tveganje, ki se manifestira kot prekomerni vpliv na okolje bodisi v obliki emisij okolju škodljivih snovi, prekomernega hrupa, prometa ali neprijetnih vonjav, je torej potrebno enako pozornost kot študijam tehničnih zasnov projekta posvetiti tudi tako imenovanim družbenim vidikom oziroma doseganju družbene sprejemljivosti posega v okolje, ki je tesno povezan s sociološkimi (socialno-psihološkimi) kriteriji izbora lokacije.

Popolnoma razumljivo je, da ima večina populacije, ki živi v bližini lokacije, kjer je predviden poseg v okolje, negativna stališča do projektov, ki potencialno predstavljajo degradacijo okolja in povzročajo občutke tveganja. Naloga načrtovalca/nosilca posega v okolje je, da s prepričevalnim komuniciranjem spreminja stališča lokalnega prebivalstva do posega v okolje oziroma do njihove percepcije tveganja v taki meri, da se lahko vzpostavijo osnovna izhodišča za začetek pogajanj in opredeljevanje pogojev, pod katerimi je lokalno prebivalstvo pripravljeno pristati na življenje v bližini takega objekta.<sup>5</sup>

## NIMBY sindrom kot posledica percepcije tveganja

Tradicionalni pristop k preseganju NIMBY sindroma je, da tehnični strokovnjaki prevzemajo vlogo komunikatorjev. Skozi različna informativna gradiva, no-

<sup>5</sup> V teoriji in praksi odnosov z javnostmi spreminjanje stališč sodi v domeno tako imenovanega prepričevalnega komuniciranja, ki ga lahko definiramo kot "zavedno prizadevanje posameznika ali skupine spremeniti stališča in prepričanja drugega posameznika ali skupine, s prenosom določenih sporočil" (Bettinghaus & Cody 1987, 3) oziroma "komunikacijsko obnašanje z namenom spreminjanja ali oblikovanja odgovorov (stališča ali obnašanje) prejemnikov sporočil" (Bostrom 1983, 11).

Prepričevalno komuniciranje ne more biti zgolj enkratna akcija/dogodek oziroma posledica/produkt sporočila, ki ga vir (nosilec projekta posega v okolje) posreduje sprejemniku (lokalno prebivalstvo). Gre za dolgotrajen proces, v katerem lahko sicer stališča spreminjamo, vendar je pri tem potrebno upoštevati, da so stališča priučena v procesu socializacije in da na njihovo oblikovanje vplivajo starši, učitelji, množični mediji, mnenjski voditelji... Tako je stališča, v primerih posegov v okolje nemogoče spreminjati izključno s tehničnimi informacijami, ki komunicirajo izključno, da projekt ne bo imel prekomernega vpliva na okolje oziroma zaradi sodobne tehnologije ne predstavlja okoljskega tveganja.

vinarske konference, okrogle mize, predstavitve in makete objektov prepričujejo lokalno prebivalstvo, da je nov objekt tehnološko najsodobnejši, popolnoma varen in ne povzroča prekomernih vplivov na okolje. Toda kljub "preobrazbi" tehničnih ekspertov v komunikatorje, smo priča vedno močnejšemu nasprotovanju lokalnih prebivalcev posegom v okolje. Na vprašanje, zakaj ravno "moje dvorišče", ki ga lokalno prebivalstvo najprej zastavi strokovni in politični javnosti, pridobi odgovor v obliki primerjalnih študij različnih lokacij, ki se zaključijo s točkovanjem in izborom najprimernejše med temi lokacijami. Kateri pa so tisti dejavniki, ki jih stroka upošteva za izbor najprimernejše lokacije in jih tudi kot odgovor komunicira lokalnemu prebivalstvu? Najpomembnejši kriteriji za izbor lokacije so: varovanje vodnih virov in podtalnice, geološki in hidrogeološki pogoji, varovani gozd in kmetijske površine, relief oziroma razgibanost lokacije, bližina strnjanih naselij, naravna in kulturna dediščina, ocena infrastrukture kot so železniški tiri, plinovod itd... Že na prvi pogled je jasno, da o izboru lokacije odločajo bolj ali manj naravoslovno-tehnični kriteriji in da odločevalci o lokaciji ne razmišljajo o socialno psiholoških kriterijih primernosti lokacije oziroma jih odpravijo zgolj z dvema kriterijema: bližina strnjanih naselij in naravno-kulturna dediščina, ki pa seveda nikakor nista odločujoča dejavnika za izbor primernosti lokacije.

Dejstvo je, da je nujen pogoj pri vsakem posegu v okolje, da ne poveča groženj okolju in je zato nujno upoštevanje kriterijev kot so zaščita vodnih virov in geološke in hidrološke lastnosti lokacije. Toda ali ti kriteriji zadostujejo za družbeno sprejemljivost lokacije oziroma ali so lahko tako močan prepričevalen element, da bo lokalno prebivalstvo spremenilo stališča do posega v njihovo bližnje okolje? Odgovor je seveda zelo preprost in, sodeč po izkušnjah v Sloveniji, negativen.

Načrtovalci posegov v okolje, bi se morali zavedati, da *odgovor v obliki NIMBY sindroma ne temelji samo na strahu pred novo tehnologijo, ampak je posledica kompleksnih dejavnikov, ki tvorijo tako imenovani trikotni percepcije tveganja: gre za tehnološke, psihološke in socialno-ekonomske dejavnike, ki vplivajo na percepcijo posega v okolje*. Stroka, ki načrtuje posege v okolje, bi morala zatorej resno obravnavati poleg tehnoloških vidikov posega v okolje tudi psihološke in socialno-ekonomske vidike in kot je izjavil Kemp (1992, 3), čas je za premik iz točke, ko tehnična stroka NIMBY sindrom uporablja kot izgovor za svojo komunikacijsko neučinkovitost, k analizi ključnih dejavnikov odpora proti posegom v okolje.

Koncept družbene sprejemljivosti posegov v okolje se je izoblikoval kot odgovor tehničnih ekspertov ob vrsti projektov, ki so ostali nerealizirani zaradi odpora prebivalstva s prepričanjem, da je njihova vloga zagotoviti najsodobnejše in varne tehnologije, naloga nekoga drugega pa je, da po izboru lokacije in po izboru tehnologije lokalnemu prebivalstvu projekt komunicira tako, da bo postal zanje sprejemljiv. To nalogo so prepustili županom, mogoče nekaterim mnenjskim voditeljem oziroma agencijam/svetovalcem za področje odnosov z javnostmi. Načrtovalci in nosilci posegov v okolje so torej zastavili odločevalski proces izgradnje npr. regionalnega centra za ravnanje z odpadki v naslednji časovni dinamiki:

Skica 1

	<i>Tehnološki elementi</i>	<i>Družboslovni elementi</i>	<i>Odnosi z javnostmi</i>
Izvajalec	Tehnična stroka	Občinske politične strukture, oblikovalci mnenja	Agencije za odnose z javnosti
Aktivnost	1. Koncept ravnanja z odpadki v regiji 2. Idejno tehnične zasnove projekta 3. Iskanje lokacije 4. Primerjalna študija potencialnih lokacij 5. Izbor ene ali več lokacij	6. Predstavitve lokalnemu prebivalstvu 7. Vključevanje medijev  10. NIMBY odgovor	8. Delo z mediji (prepričevanje medijev) 9. Priprava zloženek, prezentacij in okroglih miz  11. Krizno komuniciranje

*Razvidno je torej, da se prva srečanja z lokalno skupnostjo izvajajo izključno na podlagi tehničnih študij. Družboslovna stroka in strokovnjaki za komunikacijski management so vključeni šele v fazo, ko je potrebno lokalno prebivalstvo prepričati, da gre za objekt, ki je tehnološko sodoben in popolnoma varen.*

*Zakaj se takšen pristop vedno konča z NIMBY sindromom in zakaj je namenoma zapisana kot zadnja aktivnost – krizno komuniciranje?*

## Dejavniki vpliva na družbeno sprejemljivost posegov v okolje in prostor

Kot odgovor na zastavljeno vprašanje se ponuja analiza dejavnikov družbene sprejemljivosti posegov v okolje. Dejstvo je, da izključno tehnična zanesljivost in sodobna tehnologija ne zadostujeta, da postane objekt družbeno sprejemljiv. Na družbeno sprejemljivost vplivajo:

- stopnja zaupanja v tehnologijo
- zaupanje v vladne odločitve in odločevalce (politična javnost)
- kredibilnost odločevalcev
- stališča lokalnih mnenjskih voditeljev
- stališča medijev
- stališča okoljskih skupin
- osebna percepcija tveganja v okolju
- ekonomski vidiki posega v okolje (nova delovna mesta, sodobna infrastruktura)
- razvitost območja
- izobrazbena stopnja prebivalstva.

Družbeno sprejemljivost posega v okolje torej poleg tehničnih vidikov *najmanj* enakovredno, pogojujejo še socialni, politični, kulturni in psihološki dejavniki. Gre za dejavnike, ki jih bomo zaman iskali v študijah, ki so prikazane na skici 1.

Seveda obstaja problem, kako analizirati tako heterogene dejavnike družbene sprejemljivosti. Pozornost je potrebno usmeriti v njihov skupni imenovalec. Glede na to, da govorimo o NIMBY sindromu in okoljskem tveganju, lahko kot skupni imenovalec postavimo *percepcijo lokalnega prebivalstva glede tveganja v okolju*. Pri tem velja poudariti, da se percepcija tveganja ne nanaša samo na tveganje, ki je povezano z novo tehnologijo (odpor do novih tehnologij, nezaupanje v stroko, strah pred škodljivimi emisijami), temveč tudi na tveganje razvrednotenja okolja, ki se kaže v zmanjšanju vrednosti prostora v okolici objekta, tveganje, ki je povezano z degradacijo okolja - pogled na objekt, tveganje povečanega prometa itd...

*Gledano iz komunikacijskega vidika ima torej koncept okoljskega tveganja več dimenzij in ni povezan samo z zaupanjem ali nezaupanjem v izbor tehnologije. Za zakoličenje tako zelo kompleksnih dejavnikov, ki vplivajo na percepcijo okoljskega tveganja, je smiselno uporabiti Kempov model "trikotnika percepcije okoljskega tveganja" (Kemp 1992, 19), ki ga sestavljajo: empirični dejavniki, normativni dejavniki in širše družbeno razumevanje kulturnih dejavnikov, ki vplivajo na percepcijo okoljskega tveganja.*

Skica 2: Kempov trikotnik percepcije tveganja



Prvi dejavnik v trikotniku percepcije okoljskega tveganja, ki ga tvorijo empirična izkustva, je tesno povezan z *razvojem znanosti in tehnologije* oziroma s tehnologijo objekta oziroma procesov, ki predstavljajo poseg v okolje. Obvladujemo ga lahko z predvidljivimi in predpisanimi orodji merjenja njegove varnosti (izbor tehnologije, ki skozi primere delovanja izkazuje varnost, opis tehnologije v idejno-tehničnih osnutkih, zaupanje v strokovne odločitve načrtovalcev posega v okolje. Drugi kot v trikotniku percepcije okoljskega tveganja novega objekta v okolju se začne z vprašanjem "kako varno je dovolj varno" in je obvladljiv z določitvijo *meje še sprejemljivega tveganja*. Na določeni lokaciji oziroma med lokalnim prebivalstvom. Ta normativni vidik percepcije tveganja je še posebej pomemben v procesu načrtovanja komunikacijske podpore posegom v okolje in prostor, *kajti dejstvo, da je tveganje sicer sprejemljivo za lokalno prebivalstvo, še ne pomeni, da je tudi sprejeto*.

Tretji dejavnik Kempovega trikotnika percepcije tveganja v okolju izhaja iz širših družbenih procesov in kulturnega konteksta - znotraj katerih so na lokalni ravni sprejete odločitve povezane s tveganjem, pa najsi gre za postavitve odlagališča odpadkov ali kakršenkoli poseg v okolje (Kemp 1992, 21).

Individualne in družbene ocene stopnje tveganja za lokalno prebivalstvo pri posegih v okolje bi morale temeljiti na analizi dinamične korelacije vseh treh dejavnikov, ki vplivajo na percepcijo tveganja v Kempovem trikotniku. Šele, ko so enakopravno obravnavani in analizirani vsi trije dejavniki percepcije tveganja,



lahko govorimo o "uravnoveženemu trikotniku" kot temeljnemu predpogoju za oceno družbene sprejemljivosti posegov v okolje. Iz razmerij dejavnikov, ki tvorijo Kempov trikotnik je razvidno, da imajo *normativni in socialno-kulturni dejavniki* velik vpliv na dejavnik tehnološke varnosti, *v obratni smeri pa je vpliv precej manj intenziven*. Dosedanja praksa v veliki večini slovenskih primerov načrtovanih posegov v okolje pa je ravno nasprotna tem ugotovitvam. Izključno namreč poudarjajo tehnološko varnost kot temeljni dejavnik, ki vpliva na percepcijo tveganja v okolju. Trikotnik je popačen. Popačen trikotnik pa izrazito povečuje možnosti NIMBY sindroma, saj zmanjšuje kriterij družbene sprejemljivosti posega v okolje.

### Kako v praksi dosegati uravnoveženost trikotnika percepcije tveganja?

Dosedanji pristopi v komuniciranju/prepričevanju lokalnega prebivalstva so v veliki večini primerov torej temeljili na skoraj absolutni veri v uspešnost racionalnega strokovnega prepričevanja. Podcenjevano je dejstvo, da je *zavest spoj kognitivnih, emotivnih in motivacijskih dejavnikov*. Skladno s tem je razumljivo, da je odzivanje na zadeve, ki potencialno predstavljajo tveganje v okolju, v precejšnji meri neobčutljivo na racionalne strokovne diskurze.

V tesni zvezi z gornjim je problem jezika oz. *načina komuniciranja z javnostjo*. Včasih tudi strokovno korektna sporočila še povečajo nezaupanje, če laiki dobijo vtis, da se jim skuša z strokovnim žargonom nekaj prikriti ali pa če dajo strokovnjaki "domišljavo" vedeti, da je je javnost predvsem moteča in ne more biti enakovreden partner v zahtevnih strokovnih zadevah. Aroganca, kot emotivna vrednost sporočila, lahko na primer izniči njeno informativno vrednost.

Čeprav je neposredno prizadeta javnost sicer že dalj časa priznana kot partner pri urejanju problematike posegov v okolje, je med strokovno javnostjo torej njeno vključevanje še vedno dojet kot moteče oz. predvsem kot obremenjevanje procedure.

Neupoštevanja socialno-psiholoških elementov v trikotniku percepcije tveganja lahko strnemo v naslednja situacijska stanja na predvideni lokaciji:

1. ker racionalna strokovna argumentacija v javni razpravi velikokrat ni dovolj prepričljiva so posegi v prostor tvegani tudi, če so pripravljeni z najvišjimi strokovnimi standardi;
2. racionalna strokovna argumentacija ima odločilen vpliv znotraj strokovnih krogov (tj. v strokovnem podsistemu), v drugem okolju pa je lahko nerazumljiva oz. celo neracionalna;
3. ni mogoče izdelati idealnega (optimalnega) modela vključevanja javnosti, ker je vsak konkreten primer "enkraten" in zahteva tudi drugačen pristop;
4. "družbenega okolja" oz. javnosti praviloma ni mogoče popolnoma operacionalizirati, tj. vključiti v obvladljivo formalizirano proceduro. Nekateri najpomembnejši razlogi zato so:

- a) performativni učinek razpravljanja;
- b) pogosto mešanje lokalnih, regionalnih nacionalnih in internacionanih

interesov in interesov različnih skupin, interesnih združenj;

c) upoštevanje zgolj upravno administrativne zamejitve;

d) proces komuniciranja z javnostjo (javna razprava) skoraj vedno razpade na dva dela in sicer na formalno razpravo in na neformalno javno razpravo, ki jo je težko usmerjati in praktično nemogoče izločiti.

V izogib zgoraj naštetimi in v praksi preverjenimi situacijami na lokacijah, je zato nujno, da postane sociološka presoja kriterijev izvedljivosti posega v okolje enakopravna vsem tehničnim kriterijem sprejemljivosti, kar preprosto pomeni, da se že v fazi idejno-tehničnih zasnov projekta enako pozornost v študiji nameni tudi družbenim vidikom izgradnje/postavitve objekta, ki predstavlja poseg v prostor. Seveda pa opredeljevanje družbene sprejemljivosti izhaja iz predpostavke, da vse predvidene lokacije odlagališča zadovoljujejo tehnične, prostorsko varnostne in organizacijske kriterije. To pomeni, da pri lokacijah, ki ne izpolnjujejo tehnično varnostne kriterije, ugotavljanje družbene sprejemljivosti ni smiselno.

Optimalna sociološka presoja kriterijev izvedljivosti postopka naj bi v takšni študiji obsegala naslednja področja:

a) splošni sociološki "portret" prizadetih

b) presojo informiranosti in komunikacijske odprtosti

c) presojo kredibilnosti nosilcev projekta

d) presojo dojemanja lokalnega prebivalstva za različne vrsti tveganja

e) presojo ekspertnega soglasja

f) presojo ustreznosti kompenzacij.

Kot izhodišče za presojo družbenih vidikov posegov v okolje je v prvi meri potrebno opraviti *diferenciranje različnih stopenj prizadetosti*, ki jih praviloma razvrščamo v treh stopnjah: *neprizadeta območja, posredno prizadeta območja ter neposredno prizadeta območja*.

S sociološkega vidika so neprizadeta območja zgolj tista, kjer načrtovani poseg ne vznemirja nikogar, ali pa le zelo majhno število posameznikov. Posredno prizadeta so območja v širšem zaledju lokacije in prometnih poti, in tudi tista, kjer projekt (ne glede na fizično oddaljenost) povzroča vznemirjenje ali celo mobilizacijo prebivalcev, neposredno prizadeta območja pa so tisti predeli, ki so v fizični in "identifikacijski" bližini lokacije. Identifikacijska območja se lahko bistveno razlikujejo od administrativnih območij. Postopek odločanja in intenzivnost informiranja mora biti prilagojen tem različnim nivojem. Glede na občutljivost problematike posegov v okolje pa je potrebno ustrezno analizirati tudi neprizadeta območja.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Primer poskusa postavitve regionalnega centra za ravnanje z odpadki v štajerski regiji kaže, da so največji nasprotniki in mobilizatorji odpora izhajali iz bolj oddaljenih področij predvidene lokacije projekta v občini Šentilj. V pasu 500 metrov od objekta je bilo več kot 80% prebivalcev za postavitve centra, z oddaljenostjo pa se je odstotek tistih, ki so dali pozitivno soglasje izrazilo manjšal. Eden izmed dejavnikov, ki vpliva na takšno geografsko distribuiranje nasprotovanja, je gotovo način obračunavanja kompenzacij oziroma individualnih rent. Do teh naj bi bili upravičeni le tisti, ki živijo v pasu oddaljenem 500 m od objekta. Postavitve regionalnega centra za ravnanje z odpadki pa gotovo vpliva na celotno občino oziroma tudi na tiste, ki živijo v večji oddaljenosti od objekta, ki pa v v tem primeru niso upravičeni do individualnih odškodnin oziroma rent in torej niso deležni nikakršnih kompenzacij za razvrednotenje prostora ter so na ta način izključeni iz pogajanj.

## Analiza socialno ekoloških značilnosti lokacije

Analiza družbeno-ekoloških značilnosti lokacije vključuje:

- analizo socialno-demografske strukture ljudi;
- analizo socialnih, izobrazbenih, poklicnih, generacijskih; starostnih značilnosti ljudi na določenem področju;
- javnomnenjsko analizo občutljivosti ljudi za posege v okolju, njihove ekološke zavesti, izkušenj, ki so jih imeli z ekologijo.

Ta analiza je osnova za diferenciranje lokacij, ki zadovoljujejo vse tehnične in varnostne kriterije. Ker konsenzualno sprejemanje ni verjetno, lahko kot sprejemljivejše lokacije obravnavamo tiste, kjer je mogoče vzpostaviti produktivno komunikativno razmerje med izvajalci in neposredno prizadetimi, tj. kjer je mogoče institucionalizirati komunikacijsko oziroma pogajalsko situacijo.

## Kredibilnost nosilca projekta

Za doseganje družbene sprejemljivost je zelo pomembna kredibilnost oz. prepričljivost nosilca(ev) projekta. Pogoji (kriteriji) za doseganje tega elementa so: informativna (komunikacijska) odprtost, sposobnost celovitega informiranja o projektu in realnih tveganjih (npr. razlika med nizko in srednje radioaktivnimi in visokoradioaktivnimi odpadki), javna kontrola doseganje varnostnih kriterijev, pristajanje na neodvisna strokovna testiranja, sposobnost komuniciranja z laično javnostjo na razumljiv vendar strokovno korekten način, razumevanje nestrokovnih in celo neracionalnih pomislekov, vključevanje "laične kontrole" med gradnjo in po začetku odlaganja, ipd.

## Soglasje glavnih političnih akterjev

Zaradi občutljivosti izbora lokacije posega v prostor je zelo pomemben tj. izločilen kriterij stopnja političnega soglasja o potrebnosti objekta. Vsi zgoraj omenjeni postopki oz. kriteriji komunikativnega delovanja pri iskanju najustreznejše lokacije lahko ostanejo zgolj "teoretične" konstrukcije, če v političnem podsistemu na državni ravni in občinski ravni ne bo dosežen konsenz o ustreznosti postopka in nujnosti izbora lokacije.

## Socialno-ekonomski vidiki posega v okolje

Ustreznost kompenzacij (ne)posredno prizadetemu okolju je deloma tržna kategorija, vendar pa je pri tistih projektih, ki so nacionalnega in regionalnega pomena, predstavljajo pa poseg v ozkem lokalnem področju, potrebno upoštevati tudi elemente, ki niso izraženi v tržnih vrednostih. To je pomembno predvsem zaradi tega, ker je nujno doseči dolgoročno zadovoljstvo oz. nekonfliktnost lokaci-

je. Pri določanju kompenzacij je potrebno razločevati dve kategoriji: individualni upravičenci in lokalna skupnost. Pri obeh ravneh je treba upoštevati tudi objektivno težko izmerljivo izgubo vrednosti zaradi socialno psiholoških negativnih učinkov posega v okolje.

*Osnovni principi, ki bi prispevali k boljši izvedljivosti posegov v okolje na lokalni ravni so:*

- a) kriteriji prostovoljnosti in tehnične primernosti morata biti povsem izenačena;
- b) lokalni skupnosti mora biti zagotovljena možnost izstopa iz procedure v katerikoli fazi;
- c) prizadetim je treba posredovati vse podatke o: investitorju, načinu upoštevanja mnenj lokalne skupnosti, značilnostih objekta, nevarnostih, kriterijih selekcije lokacij, vlogah posameznih organov ipd;
- d) prizadeti morajo vedno imeti možnost drugega mnenja ("second opinion") in neodvisne kontrole;
- e) usposobiti je treba pogajalce, ki zastopajo interese lokalne skupnosti;
- f) upoštevati je treba identifikacijske in ne zgolj formalne meje prizadetih lokalnih skupnosti;
- g) kompenzacije naj ne bi bile odvisne zgolj od rezultata pogajanj;
- h) procedura ne sme potekati pod časovnim pritiskom.

Pri načrtovanju in izvajanju posameznih faz postopka mora biti odločilni kriterij nedvoumno legitimna potrditev predhodne faze. To pomeni, da procedura ne sme napredovati, dokler predhodna faza ni legitimizirana. Procedura mora biti normativno podprta, vendar pa odprta, tj. dovolj fleksibilna, da omogoča npr. popravke in dopolnitve normativov oz. pragov sprejemljivosti.

## Proces ocenjevanja družbene sprejemljivosti posega v okolje je stalen

Četudi bi investitorji in tehnični izvajalci posegov v okolje v bližnji prihodnosti sprejeli dejstvo, da mora biti analiza socialno-psiholoških ter ekonomskih vidikov izgradnje objektov, ki predstavljajo določeno tveganje za lokalno prebivalstvo, enakopravna z vsemi vidiki tehnoloških zasnov objekta in tehnoloških kriterijev izbora lokacije, velja na tem mestu opozoriti, da tudi tako celovito zastavljena študija še ne pomeni uspešno izpeljanega projekta. Na to opozarja tudi Kempov trikotnik percepcije tveganja. Njegove stranice so namreč dinamične in neodvisne. Prav tako je pomembno ponoviti dejstvo, da so zavest in stališča spoj kognitivnih, emotivnih in motivacijskih dejavnikov, ki nikoli niso stalno zasidrani ter se na podlagi vplivov iz okolja neprestano spreminjajo. Prav ta dinamičnost narekuje, da ves čas od začetka projekta do njegove zasnove in med procesom realizacije z uveljavljenimi formativnimi in evaluacijskimi raziskavami spremljamo komunikacijske učinke. Kontinuirano je potrebno slediti vsem dejavnikom percepcije tveganja in glede na rezultate te analize sproti prilagajati komunikacijske akcijske načrte komunikacijskim ciljem. Ciljne javnosti je seveda potrebno segmentirati že v analizi družbenih vidikov posega v okolje. Ob evaluaciji komu-

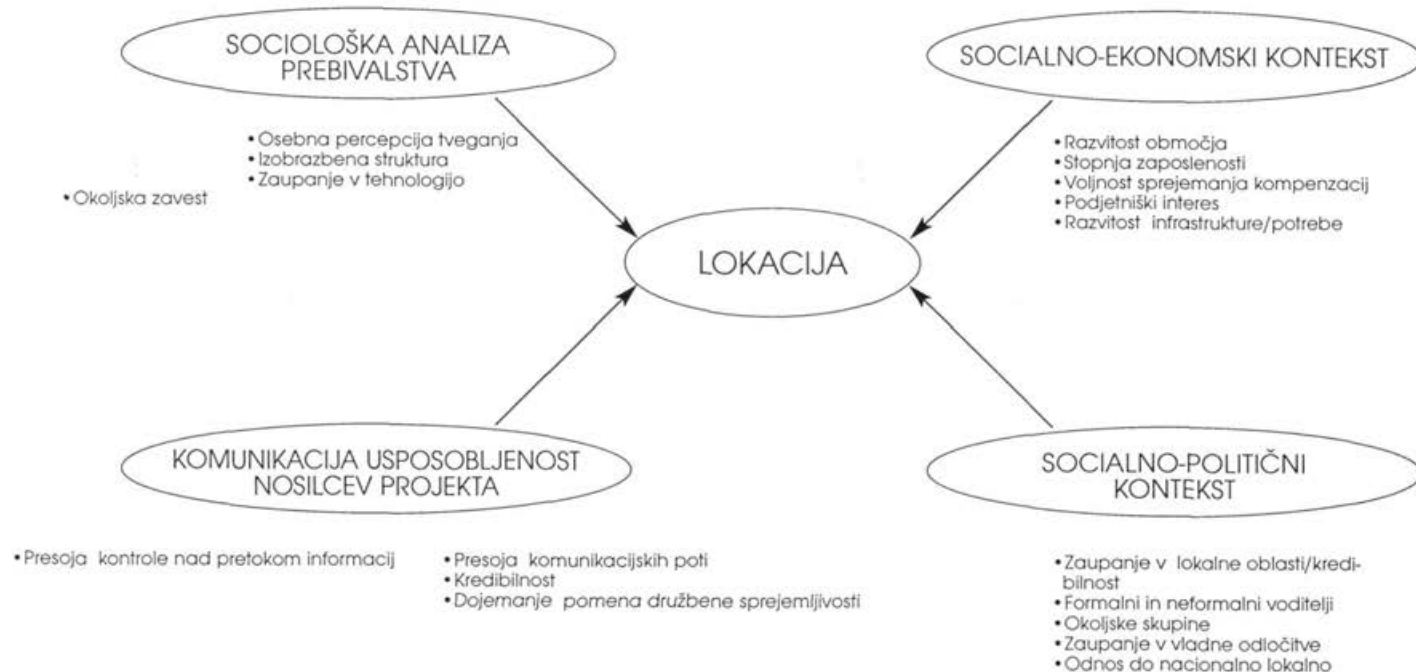
nikacijskih aktivnosti pa se bo čestokrat izkazalo, da mora segmentiranje javnosti potekati celo do individualne ravni in je potrebno komunikacijsko strategijo prilagajati celo posameznikom na lokaciji.

### **Model vzpostavljanja temeljnih pogojev družbene sprejemljivosti posega v okolje**

Kempov trikotnik percepcije tveganja v okolju vodi komunikatorje, ki v okviru projektov posegov v okolje načrtujejo in izvajajo odnose z javnostmi, k izboru komunikacijskih področij in tehnik. Posnetek stanja na predvideni/h lokaciji/ah jim omogoča presoja kriterijev družbene sprejemljivosti v okolje. Brez opravljene analize socialno-psiholoških vidikov posega v okolje je vsako izvajanje komunikacijskih aktivnosti izguba časa in finančnih sredstev in lahko doprinese več škode kot koristi.

## Faza 1: Presoja kriterijev družbene sprejemljivosti - posnetek stanja

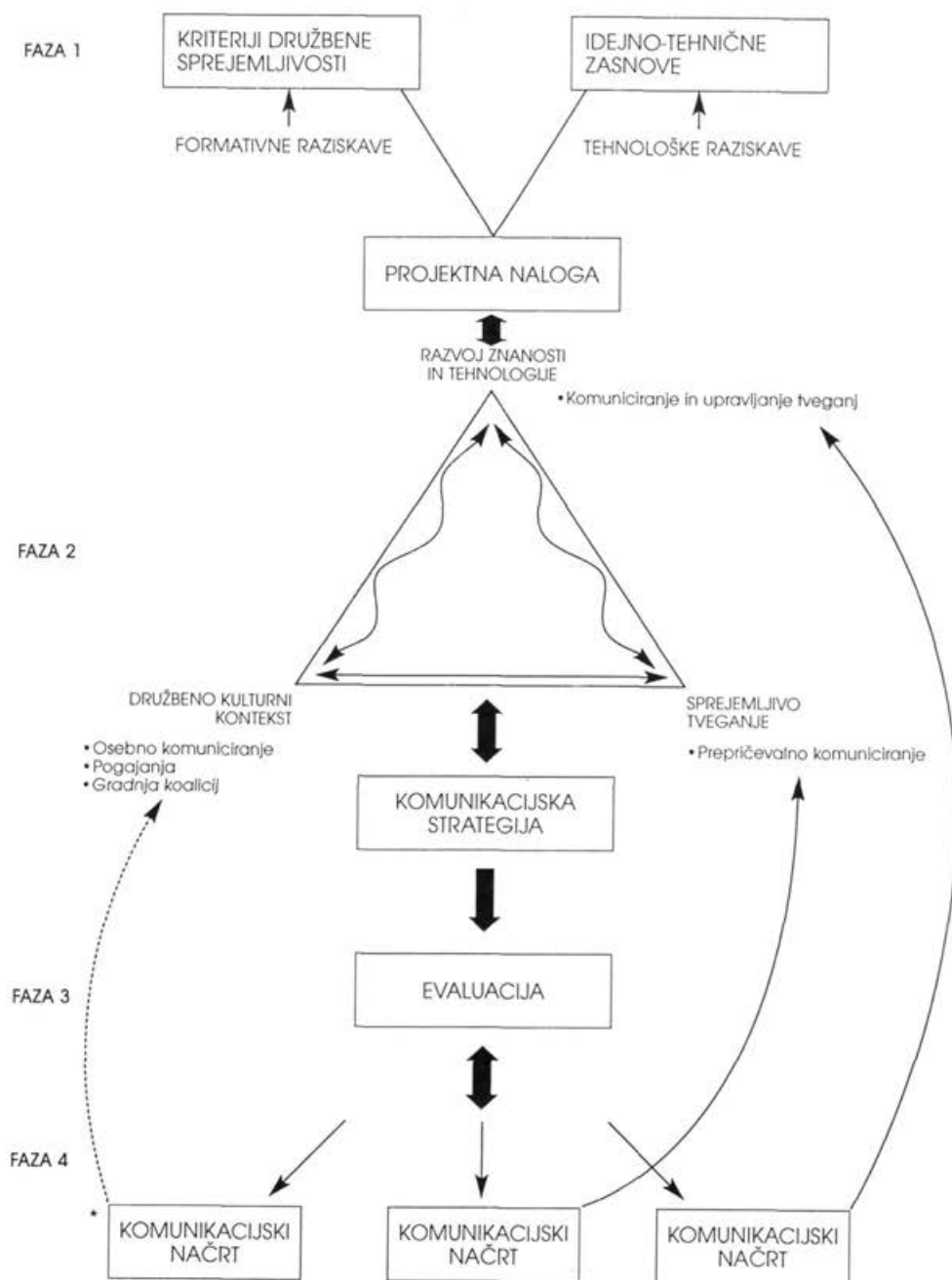
### PRESOJA KRITERIJEV DRUŽBENE SPREJEMLJIVOSTI



## Faza 2: Priprava komunikacijske strategije

Na podlagi posnetka stanja - presoje kriterijev družbene sprejemljivosti - sledi priprava komunikacijske strategije, ki naj v prvi meri zaobsega predvsem določitev komunikacijskih področij. Pri določitvi komunikacijskih področij izhajamo ponovno iz Kempovega trikotnika percepcije tveganja v okolju. Kot smo že zapisali, je trikotnik dinamična struktura in njegova oblika se "spreminja" v odvisnosti od projekta/lokacije ter tudi v določeni časovni dinamiki znotraj ene same lokacije. Spremembe povzročajo dejavniki kot so: spreminjanje stališč posameznikov, nezadovoljstvo s predlaganimi kompenzacijami, vključevanje različnih interesnih skupin, razmerje moči v lokalnih oblasteh, komunikacijska neusposobljenost nosilcev projekta itd... Zato je izjemno pomembno slediti vsem tem spremembam in njim prilagajati prioritarno uporabo komunikacijskih področij.

Skica 4: Model komunikacijske podpore posegom v okolje



\* Izbor prioritel komunikacijskih področij je odvisen od situacije in sprememb v okolju



## LITERATURA

- Bechtel, Robert. 1997. *Environment & Behaviour*. Sage Publications.
- Beck, Giddens, Lash. 1994. *Reflexive modernization*, Polity Press, Cambridge
- Beck, Ulrich. 1955. *Ecological Politics in an Age of Risk*, Polity press, Cambridge
- Beck, Ulrich. 1992. *Risk Society - Towards a New Modernity*. Sage, London
- Dente, Bruno, Paolo Fareri, Josec Ligteringen. 1998. *The Waste and the Backyard*. Kluwer Academic Publishers.
- Eysenck, Michael W. 1984. *A Handbook of Cognitive Psychology*, LEA, London
- Falk, Pasi. 1994. *The Consuming Body*, Sage, London
- Giddens, Anthony. 1994. "Risk, trust, reflexivity", v: BECK et al. *Reflexive modernization*, Polity Press, Cambridge
- Grunig, J. E. 1992. *Excellence in Public Relations*.
- Habermas, Juergen. 1987/91. *The Theory of Communicative Action (I & II)*, Polity Press in Beacon Press, Cambridge/Oxford
- Harvey, David. 1989. *The Condition of Postmodernity*, Basil Blackwell, Oxford
- Juhart, Miha. 1996. *Primerjalno-pravni pregled ureditve javnega razpisa za pridobivanje lokacije za odlagališče radioaktivnih*
- Keane, John. 1990. *Despotizem in demokracija*, Krt, Ljubljana
- Kemp, Ray. 1992. *The politics of radioactive waste disposal: Issues in Environmental Politics*. Manchester University Press.
- Kos, Drago. 1993. *Racionalnost neformalnih prostorov*, FDV, Ljubljana
- Kos, Drago. 1993. *Spreminjanje ekološke zavesti in vidiki ekološke mobilizacije*. v: *Ekološke sondeže*, FDV-IDV, Ljubljana
- Kos, Drago. 1997. *Refleksivno dojemanje (ne)varnosti*, ČKZ, št. 183, Ljubljana
- Kos, Drago et al. 1994. *Socialno prostorski vplivi avtocest v Sloveniji*, RI FDV, Ljubljana
- Kos, Ule, Šribar. 1993. *Celovit komunikacijski menedžment za "Center za ravnanje z odpadki - CEROM" (I. Faza)*. FDV.
- Mitchell, R. C. 1980. *Public Opinion on Environmental Issues*, Washington, D.C.: Council for Environmental Quality
- Mol, A. in Spaargaren G. 1994. "Konec narave - narava v okolju refleksivne moderne". ČKZ, št. 168/169, Ljubljana
- Offe, Claus. 1987. *The Utopia of the Zero-Option: Modernity and Modernization as Normative Political Criteria*. v: *Praxis OFFE, Claus (1987): "The utopia of zero-option"*, Praxis International, vol. 7, št. 1
- O'Keefe, Daniel J. 1990. *Persuasion: Theory and Research*. Sage Publications.
- Price, Terence. 1990. *Political Electricity*. Oxford University Press.
- Raats in Shepherd. 1996. "Developing a Subject-Derived Terminology to Describe Perceptions of Chemical in Foods",
- Rice, Ronald, Charles Atkin. 1981. *Public communication Campaign*. Sage Publications.
- Študija o komunikacijskih vidikih pristopa k izgradnji odlagališča NSRAO v Sloveniji 1. in 2. del (1993) *Pristop*, Ljubljana
- Toš, N. (ur.). 1993. *Ekološke sondeže*. FDV-IDV, Ljubljana
- Trenholm, S. 1989. *Persuasion and Social Influence*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Ule, M. 1992. *Socialna psihologija*. ZPS Ljubljana
- Van Til, Jon. 1980. *Citizen participation in neighborhood transformation*, *Urban Affairs Quarterly* 15 vol. XXXII
- Wynne, Brian. 1996. "May the Sheep Safely Graze? A Reflexive View of the Expert-Lay Knowledge Divide", v: Lash, Szerszynski, Wynne (ur.): *Risk, Environment & Modernity*, Sage, London

## UPRAVLJANJE BLAGOVNIH ZNAMK: OGLAŠEVANJE, ODNOSI Z JAVNOSTMI ALI CELOVITO KOMUNICIRANJE?

**Povzetek.** V zaostrenih tržnih razmerah postaja najbolj omejena dobrina prav "prostor" v glavah potrošnika. S kopičenjem blagovnih znamk, nastajanjem novih medijev in hiperprodukcijo sporočil je konkurenca za ta – skrajno omejen – prostor vse hujša. V takšnih okoliščinah klasični komunikacijski programi, omejeni na oglaševanje in/ali odnose z javnostmi, ne zadoščajo za doseganje poslovnih ciljev organizacij in z vedno višjimi vložki dajejo vedno bolj dvomljive rezultate. Organizacije morajo zaradi tega znati izkoristiti možnosti novih medijev, razviti svoj institucionalni spomin ter od necelovite in množične komunikacije preiti na celovito, vendar individualizirano komunikacijo.

**Gljučne besede:** upravljanje blagovnih znamk, odnosi z javnostmi, oglaševanje, celostno komuniciranje

*"Najprej dobra novica. Unilever trdno verjame v vsestranski pomen blagovnih znamk in zavedamo se, kako pomembna je učinkovita komunikacijska podpora pri izgradnji in krepitvi teh znamk. Da bi svoje besede podkrepili tudi z denarjem, vlagamo letno štiri milijarde dolarjev v naše tovrstne aktivnosti.*

*In zdaj slaba novica: oglaševanja nisem niti omenil."*

S temi besedami je še ne tako dolgo tega pozdravil Neil Fitzgerald, predsednik družbe Unilever, srečanje vrhunskih oglaševalcev, in nadaljeval:

"Če pogledam, kam gre ta svet, nato pa se ozrem na klasično oglaševalsko agencijo, že na prvi pogled opazim alarmanten razkorak med tem, kar bodo naše blagovne znamke potrebovale v prihodnje, in tem, v čemer so dobre današnje oglaševalske agencije."

Našel bi se kdo, ki bi rekel, da je to bila za odnose z javnostmi dobra novica. In zdaj slaba novica: zamenjajte besedo oglaševanje s pojmom odnosi z javnostmi in dobili boste dva odstavka, ki držita vsaj toliko kot tista, ki smo ju pravkar citirali.

Klasični "spopad" med oglaševanjem in odnosi z javnostmi je torej presežen na najbolj učinkoviti možen način: dobili smo skupnega sovražnika. Podjetij in drugih organizacij nenadoma ne očarajo več ne z odnosi z javnostmi ne z oglaševanje.

\*Aleš Razpet, Pristop, družba za komunikacijski management.

Nasprotno: pričakujejo, da jim bomo prinašali neposredno korist - pri njihovih ekspanzivnih ciljih, pri večanju tržnih deležev, pri obrambi njihovih interesov, pri poslovanju in doseganju dobička. Naraščajoča zahtevnost končnih potrošnikov je pustila svoje posledice tudi pri dobaviteljih - oglaševalske in PR agencije pa niso prav nič več kot to. Novodobni potrošnik je nikoli zadovoljni potrošnik. Novodobni klient je nikoli zadovoljen klient. Poleg tega je problem nemerljivosti posamičnih komunikacijskih aktivnosti vse manj problem naročnikov in vse bolj problem agencij. Povsem mogoče je, da bodo v prihodnje tudi slovenska podjetja kot naročniki terjala samo še rezultat pod črto in agencijsko pripravljenost sodelovati v tej igri. Problem agencij pa bo, kako se izogniti nepotrebnemu zapravljanju denarja in kje prihraniti tisto legendarno polovico sredstev, za katera vnaprej vemo, da smo jih vrgli stran (le da ne vemo, katera polovica je to bila).

"Mnogo premalo vemo o vplivih oglaševanja na prodajo, še manj pa o njegovem resničnem donosu, o prispevku k dobičku," je samokritičen J. P. Jones. (1995)

Torej: oglaševanje ali odnosi z javnostmi? Oboje je premalo. Celovito komuniciranje je edini odgovor.

## Odnos do znamke

Zanimiv način razmišljanja o pozicioniranju blagovnih ali korporativnih znamk, o različnih alternativnih pozicijah, ponuja koncept njihovega personificiranja. Poenostavljeno povedano ta koncept pomeni, da se pri določeni znamki vprašamo, kako bi jo lahko v personificirani obliki uvrstili v svet, ki nas obkroža - ali naj jo dojemamo kot naključnega znanca, dolgoletnega prijatelja, mimobežno avanturo... Blagovni ali korporativni znamki torej priredimo tudi vrsto razmerja, kakršno naj bi se ustvarilo med takšno znamko in potrošnikom. Metoda se imenuje BRQ - Brand Relationship Quality, razvila pa jo je Susan Fournier s svojimi harvardskimi sodelavci. (Fournier, 1995)

Uporaba te metode na primeru tipičnega monopolnega podjetja, delujočega, denimo, v kakšni izmed infrastrukturnih dejavnosti, lahko pokaže, da potrošniki personificirajo takšno podjetje kot roparja, kot "velikega brata", kot starša in kot učitelja hkrati. Monstruozen tvor, takšen monopolist torej - kot oče, ki bi nas učil, ropal in vohunil hkrati. V bolj mili obliki potrošniki takšen odnos doživljajo kot odnos prisilne poroke. Ko monopol pade, ko iz take "poroke" odstranimo prisilo, bo potrošnik pripravljen zamenjati "zakonskega partnerja".

Slika 1: Personifikacija odnosa – Brand Relationship Quality



Kaj ustvari takšen odnos? Celovita komunikacija in akumulirane izkušnje. Monopolist je kot ropar zaznan zaradi (po mnenju potrošnika) nepojasneno oziroma neutemeljeno visokih računov, ki mu jih pošilja. Kot "veliki brat" zaradi osebnih izkušenj (lastnih ali tujih) z njim. Kot starš in učitelj zaradi pokroviteljske drže in nasvetov, ki jih uporabniku modro deli v svojih naslovljenih poštah in različnih tiskovinah, v katerih kritičnega potrošnika naslavlja kot nevednega otroka.

Tako kot je dosedanja pozicija takega monopolista (nehote) povzročila celovita komunikacija, tako tudi prihodnje, želene nove pozicije ni mogoče ustvariti brez celovite komunikacije. Ni torej dovolj, če spremenimo logotip na računu, da bi tak monopolist ne bil več zaznan kot ropar – pomemben je celovit kontekst tega računa, z njegovo dejansko višino vred.

S strani upravljanja blagovnih znamk je to dejstvo že dolgo znano – Body Shop je svojčas (pustimo kasnejše probleme) postal to, kar je, s pomočjo natančno definirane politike izdelka (naravne sestavine, brez testiranj na živalih), embalaže (reciklažna, možnost ponovnega polnjenja, relativno preprosta), opreme prodajnih mest, izbire in izobraževanja osebja (neformalno, predano in prepričano v svoje početje), nakupnih poti, družbene vloge in sponzorstev lokalnih projektov, pa seveda tudi s celotno komunikacijsko podporo in odmevnimi javnimi kampanjami.

Odnos do blagovne znamke je mogoče izraziti tudi v formuli:

$$BA \text{ (Brand Attitude)} = \text{SUM} (E_i \times B_i)$$

$E_i$  = pomembnost posamezne lastnosti blagovne znamke za potrošnika

$B_i$  = potrošnikovo mnenje o posamezni lastnosti določene blagovne znamke

Če sledimo tej formuli, je naloga upravljalcev blagovnih znamk (vsaj na videz) preprosta:

- dvigniti mnenje potrošnika o tistih lastnostih določene znamke, ki jih potrošnik zaznava kot pomembne,
- dvigniti pomen tistih lastnosti, ki jih potrošnik dojema kot močno prisotne pri določeni blagovni znamki,
- oblikovati povsem nove zaznave, dodajati lastnosti.

Klasično predalčkanje po disciplinah nas pri takšni nalogi ovira in onemogoča. Vse, kar je pomembno, so sedanje stanje, cilji in strategije ter to, kako priti do njih. Pri tem si bomo pomagali z vsemi razpoložljivimi pripomočki celovitega komuniciranja in se ne bomo ukvarjali z dilemo, ali sodijo v arzenal odnosov z javnostmi, oglaševanja ali česa tretjega.

Če se gornja formula zdi preveč abstraktna, si lahko ogledamo način njenega delovanja na izmišljenem in močno poenostavljenem primeru. Denimo, da si na nekem trgu konkurirata dva ponudnika storitev mobilne telefonije, M.mobil in Sibitel in da smo izmerili naslednje zaznave uporabnikov:

	M.mobil	Sibitel
Kakovost omrežja (od 1 do 5)	4	2
Ugodna cena (od 1 do 5)	2	4

Denimo, da tudi vemo, da potrošnik daje večji pomen pokritosti in kakovosti omrežja (ponder 2) kot pa nizki ceni (ponder 1).

V tem primeru dobimo:

$$BA \text{ M.mobil} = 10$$

$$BA \text{ Sibitel} = 8.$$

Absolutne vrednosti nam na tako poenostavljenem primeru seveda nič ne povedo - ilustrativne so samo razlike med obema ponudnikoma. Predvsem pa lahko ugotovimo, da v tem primeru Sibitel ne bo mogel rešiti svojega problema nižje vrednosti BA, ne glede na to, kaj bo počel s svojo ceno (v najboljšem primeru se lahko M.mobilu približa na 9). Njegova rešitev se skriva kvečjemu v tem, da uspe uporabnike prepričati, da pokritost in kakovost omrežja nista tako zelo pomembni, da torej spremeni njihovo mnenje o pomembnosti lastnosti - ali pa da v igro vpelje povsem nove lastnosti, ki jim bodo uporabniki pripravljene priznati pomembnost in pri katerih jo bo odnesel bolje od konkurenta. Gre torej za nalogo, ki terja celovito komunikacijsko podporo - posamična orodja odnosov z javnostmi ali oglaševanja preprosto nimajo tolikšnega dometa. Morda se komu zdi, da primer ni tako zelo izmišljen? No ja - če že ni docela izmišljen, je pa zelo poenostavljen.

## Hiperprodukcija

Kaj se pravzaprav skriva v ozadju tistih ugotovitev v poslovnem svetu, ki trdijo isto kot citat predsednika Unileverja iz uvoda v ta prispevek? Podobno so izzvenele zaključne misli 120 marketinških in komercialnih direktorjev iz vsega sveta na letošnjem Harvardovem programu Strategic Marketing Management, pa tudi sicer postajajo tako glasne in prevladujoče, da jih ni mogoče več preslišati – vseh problemov ni mogoče rešiti z dobrimi oglasi in visokimi vložki sredstev v zakup medijskega prostora in časa.

Tržni prostor doživlja hitre in bistvene spremembe, s katerega koli kota opazujemo. Ponudba se multiplicira in segmentira hitreje, kot ji je povpraševanje zmožno slediti. Nekaj podatkov, povzetih po Jacku Troutu, je dovolj zgovornih. Samo v ZDA je bilo že pred tremi leti registriranih preko 1,6 milijona blagovnih znamk. Znotraj tega jih je samo v kozmetiki 72.000, s tem da se vsake štiri mesece pojavi po tisoč novih. Evropa premore preko 3 milijone registriranih blagovnih znamk. Samo v letu 1996 se je v svetu pojavilo pol milijona novih registriranih imen. Za primerjavo: standardni slovar premore okrog sto tisoč pojmov. (Trout 1997) Za vedno nove blagovne znamke nam torej počasi zmanjkuje besed.

Vse te znamke so bile seveda ustvarjene z namenom, da jih potrošniki zaznajo in si jih zapomnijo, da jih vzljubijo in da postanejo del njihovega vsakdanjega življenja. Da bodo vplivale na njihovo nakupno ravnanje, seveda. Po podatkih Wall Street Journala se je čas za tipični ameriški nakup v obdobju 1992 do 1997 zmanjšal za 25 odstotkov. Potrošnik danes v trgovini porabi 21 minut za nakup povprečno 18 izdelkov, ki jih mora izbrati izmed 30.000 do 40.000 možnih! Kako se naj torej nesrečnik odloči? Treba mu je pomagati z blagovnimi znamkami. Toda – sredi tega kaosa se hočemo pojaviti še mi, s svojo novo blagovno znamko, ki smo jo z velikimi pričakovanji razvijali zadnjih nekaj let. Kot da ostalih ni dovolj, kot da ljudje komaj čakajo, da jih bomo osrečili še z enim novim izdelkom, najverjetneje na las podobnim tisočim drugim, od katerih jih ločuje zgolj naš neubranljivi USP, genialna domislica našega marketinškega oddelka. Vse to in še več pa smo se namenili doseči s 30 – sekundnim televizijskim oglasom, katerega prva predvajanja tako nestrpno pričakujemo... Če bi to želeli početi denimo na Švedskem, nas bi morda streznil podatek, da je povprečen Šved dnevno izpostavljen 3000 oglaševalskim sporočilom. (Trout 1997)

Ali gre lahko zgodba v nedogled? Koliko blagovnih znamk je posameznik sploh sposoben zaznati, razlikovati, si jih zapomniti? Ne vemo natančno, gotovo pa gre za zelo omejeno število.

Dejstvo je, da dosedanja komunikacijski programi, predvsem pa klasično oglaševanje, z vedno višjimi vložki dajejo vedno bolj dvomljive rezultate. Docela logično – vrednost je določena tudi z redkostjo dobrin. In najbolj omejena dobrina je prav prostor v potrošnikovi glavi. Več kot je znamk, dražji je ta prostor. Več ko je znamk, več je treba vložiti v posamično, da bi dosegli isti učinek. Ker 10 – odstotni tržni delež na trgu z desetimi izdelki ni niti približno isto kot 10 – odstotni tržni delež na trgu z deset tisoč izdelki. Zato pa se cena tistih blagovnih znamk, ki so si res izborile ustrezen del prostora v potrošnikovi glavi, vrtoglavo dviguje.

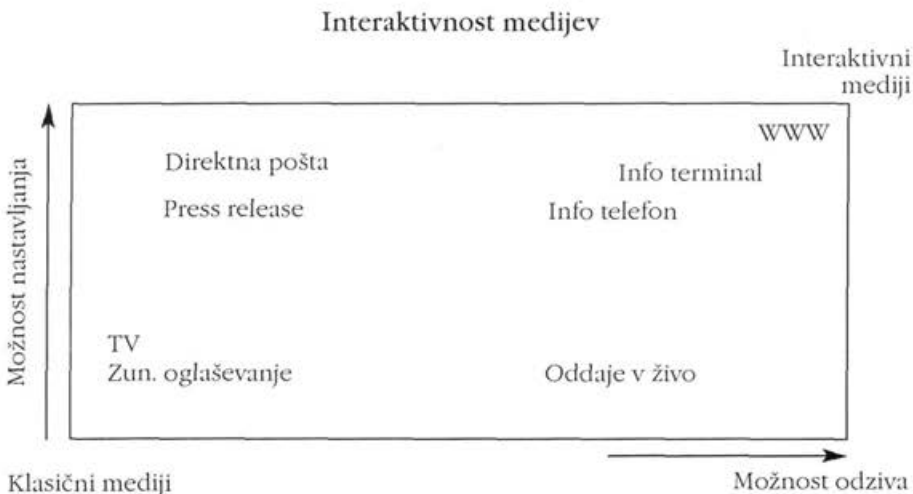
Neotipljivi del vrednosti podjetij raste, priznavajo jo tako borzne kotacije kot naprednejši računovodski standardi. Velika Britanija je denimo konec lanskega leta uvedla nove računovodske standarde, ki ugled korporativne znamke (tudi z zakrnelega računovodskega zornega kota) priznavajo skrajno resno, kot sestavni del bilance stanja (ki se ga celo odpisuje po podobnih načelih kot osnovna sredstva).

Primerjava Interbrandovih cenitev vrednosti blagovnih znamk v letih 1995 in 1999 nam tako pokaže, da se je skupna ocenjena vrednost petih najmočnejših blagovnih znamk dvignila s 123 milijard dolarjev leta 1995 (Coca-Cola, Marlboro, IBM, Motorola in HP) na kar 252 milijard dolarjev v letu 1999 (Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric, Ford). (Financial Times, julij 1999) Da vrednost najmočnejših med njimi za nekajkrat presega vrednost celotnega slovenskega družbenega produkta, je jasno samo po sebi.

## Novi mediji

Ne množi pa se le število izdelkov in blagovnih znamk, pač pa tudi medijev. Množični marketing izpred nekaj desetletij tehnično zato že skorajda ni več izvedljiv. Poleg tega so ljudje v hiperprodukciji informacij in oglaševalskih sporočil razvili nekaj sposobnosti, s katerimi se lahko izognejo oglasom (zipping, tunerji in rekorderji, ki prepoznajo oglaševalske bloke ipd.). Zato je vedno več pozornosti namenjene novim medijem, na katere potrošniki še niso docela imuni, "product placementom", potrošniško obarvanim "kreativnim" odnosom z mediji in drugim metodam. Predvsem pa tistim medijem, ki tudi povsem praktično omogočajo Grunigov idealni model dvosmerne komunikacije, in to v realnem času. Ali, v drugačnem jeziku, tistim medijem, ki omogočajo izvedbo 1 : 1 marketinga.

Slika 2: Interaktivnost medijev



World Wide Web, svetovni splet, internet, je medij, ki odnosom z javnostmi, tržnikom in vsem ostalim odpira vrsto novih možnosti, novih strategij. Natančneje povedano: s svojimi lastnostmi omogoča praktično izvedbo komunikacijskih strategij, ki jih teoretično poznamo že dalj časa, vendar so se v praksi zelo stežka (in zato razmeroma redko) izvajale.

Pogosta napaka predvsem oglaševalcev je, da obravnavajo internet kot oglaševalski medij. Seveda je res, da postaja internet vse zanimivejši tudi za oglaševanje, da se pospešeno ustanavljajo specializirane hiše za zakup medijskega prostora na internetu in da tudi oglaševalski proračuni namenjajo temu mediju vse več pozornosti. Vendar pa je internet za celovito komunikacijo, za fokusirano trženje in grajenje odnosov z uporabnikom uporaben neprimerno širše kot zgolj za oglaševanje. Povedano drugače, internet je oglaševalski medij ravno toliko, kolikor je oglaševalski medij, denimo, vlak. Tudi slednjega je mogoče čisto spodobno uporabiti za oglaševanje. Njegova osnovna funkcija pa seveda ni oglaševanje, ampak nekaj mnogo vznemirljivejšega.

Celostno komuniciranje, ki bo izrabljalo nove možnosti, ki jih odpirajo nove informacijske tehnologije (internet je le eden izmed sestavnih delov te zgodbe), bo s svojimi naslovniki komuniciralo individualno in jih vpletalo v dvosmerno komunikacijo, njen rezultat pa bo tudi individualno prirejen izdelek ali storitev, namenjen natančno določenemu potrošniku.

V dobi informacij in neomejene izbire bodo vsi izdelki vsebovali tudi elemente storitev, trdi Regis McKenna. Celotno poslovanje postaja vse bolj storitveno, tudi pri proizvodnji tipičnih izdelkov široke potrošnje, kot so pralni praški ali osvežilne pijače. "Nujnost zagotavljanja čim višje pripadnosti potrošnikov in izkoriščanja velikih prednosti, ki jih ponujajo nova informacijska in komunikacijska orodja, vodi vsako proizvodno podjetje v smer preoblikovanja v storitveno organizacijo." (McKenna 1999)

Seveda – povečana pripadnost potrošnikov prinaša poleg očitnega učinka – rasti prihodkov kot rezultata ponovljenih nakupov in priporočil – tudi celo vrsto pomembnih sekundarnih učinkov: znižajo se stroški pridobivanja novih kupcev in servisiranja obstoječih (saj je ves proces že vpeljan), zviša se zadovoljstvo zaposlenih, samozavest in samopercepcija lastne blagovne znamke ipd. (Reichheld 1996)

## Institucionalni spomin

Ultimativna zahteva, ki mora biti izpolnjena za uspešno komuniciranje in izvajanje marketinških programov 1:1, je, da uspemo zabeležiti vse (!) transakcije med potrošnikom in nami ter da na ta način vzpostavimo v podatkovnih bazah svoj lasten "institucionalni spomin". Dvosmerno komuniciranje je pač smiselno samo takrat, kadar si je organizacija sposobna zapomniti svoja sporočila in svoja dejanja do potrošnika. V nasprotnem primeru bo zgolj neumno nenehno ponavljala eno in isto. Amazon.com je seveda najbolj razvpiti primer uspešne uporabe institucionalnega spomina za prilagajanje vsebine sporočil in prodajne ponudbe indi-



vidualnemu uporabniku – tistim organizacijam, ki so svoje poslovanje že v osnovi zasnovale na internetu, je to tudi najlažje narediti.

Zakaj je to tako zelo pomembno v vseh industrijah, pa lahko vidimo na primeru General Motors – ta gigant, ki na leto troši neverjetnih 11 milijard dolarjev za marketing in promocijo, je denimo ugotovil, da kupci njegovih tovornjakov menjajo vozila povprečno vsakih šest let. Odkar je vzpostavljen takšen institucionalni spomin transakcij GM vsakim izmed kupcev, lahko GM iz vseh pridobljenih podatkov (prejšnje ravnanje, čas nakupa, servisni podatki ipd.) dokaj natančno sklepa, kdaj bo njegov kupec želel menjati svoj tovornjak. Če tega ne vemo, bomo celih pet let, v obdobju med dvema nakupoma, trošili enormne količine denarja za komuniciranje s tem uporabnikom popolnoma v prazno – ker takrat pač noče in ne rabi nobenega tovornjaka.

Institucionalni spomin omogoča predvidevanje nakupnega obnašanja, posebno obravnavo najboljših strank, ki jih lahko z razvijanjem dolgoročnih odnosov ter s pametno oblikovano ponudbo in politiko popustov (temelječo na izračunani skupni "vrednosti" posameznega potrošnika) po eni strani maksimalno servisiramo, po drugi strani pa neopazno priklenemo nase.

Kadar se zdi, da organizacija ne more zbirati podatkov o svojem potrošniku, ker bi bilo to tehnično prezahtevno, predrago ali celo nemogoče (pogosto se zaradi značaja transakcije potrošnik organizaciji sploh ne identificira), lahko razvijemo program, znotraj katerega potrošnik zbira podatke o svojih nakupih kar sam – seveda ga moramo za to s primernim nadomestilom ali gesto posebej spodbuditi. Takšne primere najdemo v oblikovanju posebnih klubov, zbiranju kuponov, žigov ali nalepk, ki s časom prinesejo določeno ugodnost ipd. Tudi plačilne kartice, ki jih uvajajo trgovske mreže, so odlična priložnost, da iz anonimnih in neulovljivih potrošnikov pridobimo nadvse dragoceno podatkovno bazo.

Za začetek pa je treba pozabiti na načelo, da moramo vse naše stranke obravnavati enakovredno. Ravno nasprotno – to je največja napaka, ki jo lahko naredimo. Če nudimo povprečno storitev nediferencirano vsem enako, ne glede na to, koliko časa so naše stranke in koliko pri nas zapravijo, potem po eni strani neizogibno nesmotrno trošimo moči pri pretiranem servisiranju tistih, ki tega servisa realno (s svojim obsegom poslovanja) niso sposobni poplačati, po drugi strani pa nezadovoljivo servisiramo naše najpomembnejše in najzvestejše stranke. (Reichheld 1996) S tem torej vežemo nase tiste, od katerih imamo premalo dobička, in odganjamo tiste, ki s katerimi ga ustvarjamo največ.

Institucionalni spomin in diferencirano obravnavanje naših kupcev in naših strank sta torej predpogoja za celovito, dvosmerno in posameznim partnerjem prirejeno, individualizirano komuniciranje.

Od partikularne in množične komunikacije v celovito in individualizirano, torej. Seveda ne čez noč in verjetno nikoli docela, v celoti. Pa vendar – sprememba, na katero se je potrebno pripraviti, je mnogo globlja in temeljitejša, kot se morda zdi.

LITERATURA

- Fournier, Susan. 1995. Understanding Consumer-Brand Relationships. Working Paper, Harvard Business School
- Jones, John Philip. 1995. When Ads Work. New York: Lexington Books
- McKenna, Regis. 1999. Real Time. Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer. Boston: Harvard Business School
- Reichheld, Frederick. 1996. The Quest for Loyalty : Creating Value Through Partnerships. Boston: Harvard Business School
- Trout, Jack. 1997. The New Positioning. The Latest on the World's #1 Business Strategy. New York: McGraw Hill

## ALI JE MOGOČE SPREMINJATI LJUDI... NE DA BI ZAČELI TRETJE SVETOVNE VOJNE?

**Povzetek.** *Preučevanje vedenja posameznikov, skupin in organizacij, vse bolj priteguje pozornost tudi strokovnjakov-praktikov odnosov z javnostmi. Ti se zavedajo, da si morajo marsikaj o tem "sposoditi" pri drugih profesijah in disciplinah, vendar so si edini, da bodo svoje osrednje poslanstvo, strateško upravljanje odnosov in komunikacij med organizacijami in javnostmi, le težko uresničili, brez razumevanja številnih vzgibov, mehanizmov in potreb, ki vplivajo na vedenje, ravnanje ali odločitve ljudi. Mnenja o tem kako in če sploh, je mogoče spreminjati vedenje posameznikov, so si deljena in praviloma odražajo stališče stroke iz katere avtor izhaja. Laično bi lahko dejali, da vedenja drugih sicer ni mogoče spreminjati, če si ta tega pač ne želi ali noče! Vendar pa je mogoče na spremembe vedenja vplivati, saj nas enačbe vedenja učijo, da le to ni odvisno izključno od tistega znotraj posameznika, njegove osebnosti, ampak tudi od ciljev, motivacije, vzgibov, okolja in situacije. Za prepričevanje posameznika o smotrnosti in koristnosti sprememb vedenja je tu več prostora za delovanje, ki pa terja čas in usposobljenost prepričevalca.*

**Ključne besede:** *Psihologija, vedenje, prepričevanje, vplivanje, odnosi z javnostmi, upravljanje sprememb*

Vedenje najpogosteje definiramo kot vsa fizična dejanja in reakcije, preko katerih vzpostavljamo razmerja z drugimi ljudmi in okoljem okoli nas (Molden 1996, 236). Še "huje", vedenje bi še bolj široko lahko opredelili kot vse tisto, kar organizem počne (Hardy, Heyes 1994). S preučevanjem vedenja se ukvarja psihologija in to je tudi edino kar imajo različni psihologi skupnega – da se ukvarjajo z vedenjem! Uvodna opredelitev vedenja namreč, razlaga sama po sebi, zakaj ni pravzaprav nihče kot posameznik, ekspert v celotni psihologiji: preveč je vsega povezanega z vedenjem ljudi, da bi lahko vse to razumel en sam posameznik. Zato se bomo v nadaljevanju lahko zgolj "sprehodili" skozi večno temo, kako razumeti vedenje, kaj nanj vpliva in kako, ali če ga sploh lahko spreminjamo? Ta dilema namreč v zadnjem času izziva velikanski interes tudi med strokovnjaki za odnose z

\* Brane Gruban, ABC (Accredited Business Communicator), predsednik družbe Pristop Communications, Ljubljana.

javnostmi, kjer je psihologija dobila mesto, ki si ga glede na poslanstvo odnosov z javnostmi (strateško upravljanje odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi!) nedvomno tudi zasluži.

*Psihologija* torej preučuje, zakaj se ljudje vedejo tako kot se vedejo, v kaj verjamejo. *Socialna psihologija* raziskuje vplive, ki jih imajo določeni ljudje, na prepričanja in vedenja drugih. *Odnosi z javnostmi* si prizadevajo doseči vpliv na tisto, kar ljudje verjamejo in počnejo. Če bi vse to res bilo tako enostavno in meje tako jasno zarisane...

Pred časom je mnoge poznavalce odnosov z javnostmi namreč presenetila še ena v vrsti, včasih sicer bolj ali manj posrečenih definicij stroke odnosov z javnostmi. Dr. Jon White, ki velja za eno največjih avtoritet med praktiki odnosov z javnostmi, je nadvse provokativno zapisal, da so *"odnosi z javnostmi psihologija inter in intra skupinskih odnosov in razmerij"*. Po Whitu so torej odnosi z javnostmi veja aplikativne psihologije in se izvajajo v imenu pridobitniških, vladnih, nevladnih in neprofitnih organizacij ter posameznikov, z namenom pomagati pri uresničevanju njihovih ciljev. Tudi nadaljevanje White-ove novejšje definicije stroke izziva: odnosi z javnostmi so praksa, ki uporablja strateško upravljane komunikacije z namenom, da te *vplivajo na spremembe v vedenju!* Iz tega, sicer večšče zapisanega kratkega besedila, se porajajo številna vprašanja in ponujajo mnoge nadaljnje interpretacije. V prvi vrsti lahko dojamemo različnost vedenjskih sprememb že na ravni delitve na posameznika, skupine in organizacije, saj spremembe vedenja le teh, pokrivajo številne discipline in stroke- od psihologije, socialne psihologije, neuropsihologije, strokovnjakov za organizacijska vedenjskega področja, političnih ved, psihiatrije, antropologije do managementa, itd.

## Razumevanje in predvidevanje vedenja posameznika

Poskus globlje presvetliti vplive na vedenje posameznikov, neizogibno odraža zorni kot avtorja in domicilno stroko s pomočjo katere želimo preučevati vedenje. O temi obstoja tudi na tisoče nadvse resnih knjig in učbenikov, študij, v zadnjem času pa vse bolj tudi zelo amaterskih in zato tudi nevarnih "kuharskih" priročnikov s področja popularne psihologije. Slednje sicer ne bi smelo biti razlog, da ne bi preučevali tudi nekatera "mejna področja", ki jih tradicionalisti prezirljivo zavračajo, npr. evolutivno psihologijo in nevrolingvistično programiranje. Na področju svetovalskih pristopov v psihologiji in psihiatriji ta spoznanja dopolnjujejo uveljavljeno *humanistično šolo*, ki temelji na naravnosti na posameznika in jo je razvil Carl Rogers (1952-1976). Nanjo so gotovo navezani "gestaltiki", avtorji kot je Perls (1969), novejša *intervencijska teorija šestih kategorij* (Heron 1990), *eksistenčno svetovanje* Van Durzen Smitha. Iz psihiatrije bi veljalo omeniti še *psihodinamični pristop*, ki je utemeljen na Freudu in nekaterih njegovih naslednikih (Hall 1954) ter znano *transakcijsko teorijo* Erica Berna iz l. 1972. Površen pregled ne bi bil popoln brez "*behavioristov*", pragmatično usmerjenih v identificiranje vzorcev obnašanja in vedenja, ki niso učinkoviti ali zaželeni. Na ta način raziskujejo tudi programe in načine spreminjanja vzorcev določenega vedenja. Za to šolo bi lahko

dejali, da je v svojem bistvu nasprotje prej omenjenemu psihodinamičnemu pristopu. Preglednico bi kazalo dopolniti tudi s ti. *kognitivnim pristopom*, ki pravi, da način razmišljanja o sebi, vpliva ne le na naše lastno delovanje, temveč tudi na naša čustva. Svetovalci, ki se ukvarjajo s tem pristopom, zavestno izzivajo in dražijo nelogična in neracionalna razmišljanja posameznika.

Prav gotovo gre za neizčrpen seznam šol mišljenja, paradigem in disciplin z zelo različnih področij, ki je znan le majhnemu številu praktikov odnosov z javnostmi in ga utegnejo prej zмести kot prepričati, da je za preučevanje lastne stroke, več kot zgolj zaželeno vsaj površno poznavanje mnogih od omenjenih področij. Zato se bomo v nadaljevanju osredotočili predvsem na razmišljanja aplikativne vede organizacijskega vedenja (*angl. Applied Behavioral Science*), čeprav tudi na področju organizacijskega vedenja zasledimo "klasiciste" in neoklasiciste- sem sodi tudi ti. znanstveni management, šola mišljenja o človeških odnosih (*angl. Human Relations School*) in pristaše sistemske teorije (Bennet 1997).

### Kaj od vsega tega je lahko zanimivo za profesijo odnosov z javnostmi?

Če ste se sploh prebili skozi ta pragozd imen, šol mišljenja in paradig, se gotovo sprašujete o nekaterih, povsem pragmatičnih stvareh: kako razumeti zakaj se ljudje vedejo tako kot se? Kaj motivira in "premika" ljudi? Kaj povzroča določen tip vedenja in kje so vzroki zanj? Kakšno vlogo imajo v vsem tem komunikacije? Odgovori na ta vprašanja, ki se nanašajo na razumevanje vedenja, so nujna osnova tudi za naslednji korak: za napovedovanje kako in če sploh lahko, recimo na osnovi razumevanja vzorcev vedenja iz preteklosti, sklepamo in predvidevamo o bodočem vedenju posameznika. Za strokovnjaka odnosov z javnostmi, je obvladovanje teh dveh prvih pasivnih faz (ni namreč potrebna vključenost oseb, ki jih preučujemo!) izjemno pomembno, saj lahko na tej osnovi gradi preišljevanje podobno tistemu, ki velja za vsako managersko funkcijo: kako usmerjati, spreminjati in nadzorovati vedenje? Na tej občutljivi točki se pogosto odpre vprašanje, ali recimo *nadzorovanje vedenja* res že ne pomeni, da lahko pogojno govorimo o manipulaciji? Če manipulacija pomeni, da bomo morali uporabiti taktike in prijeme za poštene in medsebojno skupno dogovorjene ter koristne namene, potem je takšna "manipulacija" pač lahko tudi "upravičeno" sredstvo za dosego cilja; lahko bi dejali, da gre pravzaprav bolj za vplivanje na vedenje drugih, pri katerem so tako managerji nasploh, kot tudi strokovnjaki za odnose z javnostmi, zavezani visokim etičnim in profesionalnim standardom. Recimo resnici, popolni informaciji, dialogu in spoštovanju interesa druge strani, njeni vsaj deloma prosti izbiri. Na tej točki je torej tudi sploh mogoče začeti razlikovati prepričevanje in vplivanje na vedenje drugih od vsiljevanja, ukazovanja in prisile. Dejstvo je, da kritikov tovrstne "manipulacije" nikoli ne bo zmanjkalo, saj so mnogi mnemnja, da gre za nemoralno početje, ki je (pre)pogosto le v interesu, tistega, ki vpliva in prepričuje. Makijavelistične dimenzije (Perloff 1993), kjer je opaziti prikrivanje namenov tistega, ki vpliva in prepričuje, so v sodobni družbi dosegle raven družbene norme, ki se ji uprejo le redki. Toda na drugi strani ne zmanjka tudi nasprot-

nikov, ki menijo, da je hipokrizija v tem primeru povsem odveč. Vse komunikacije imajo v svojem bistvu namreč določeno intenco, namen. Izbira je...vaša.

## Enačba človekovega vedenja

Preučevanje motivacije in vedenja posameznikov je večno iskanje odgovorov na vprašanje o človekovi naravi. V zadnjem času v managerski vedi, še dodatno pridobiva na teži, saj študije kažejo, da se danes poslovne strategije, zares uspešno uresničujejo v zelo majhnem številu. Razlogi za to so predvsem vse večja kompleksnost izzivov iz okolja, vse večja hitrost in nepredvidljivost sprememb, ki narekujejo organizacijam, da se vse bolj ukvarjajo z vprašanji, kako se kar najhitreje spreminjati in učiti, namesto izgubljeni dragocen čas v zelo natančnem strateškem planiranju in upravljanju, ki sta karakterizirala 70 in 80 leta stoletja, ki se poslavja. Pogoj za hitre adaptacije na izzive iz okolja, je sprememba ljudi, sprememba kritične mase (vedenja) posameznikov v organizacijah in predvsem spreminjanje ključnih kadrov, vodij in managerjev.

Psiholog Kurt Levin (Hersey, Blanchard, Johnson 1996) je pred leti postavil temeljno enačbo človekovega vedenja, ki ji pravzaprav še danes ni kaj očitati:

$$V = f(O, S)$$

kjer V predstavlja vedenje posameznika,  $f$  pomeni, da gre za funkcijo ali "povzročeno z", O pomeni osebo in S situacijo. Levinova enačba pove, da je vedenje odvisno tako od tistega, kar je v posamezniku, kot tudi tistega, kar je izven njega. Tisto, kar je v posamezniku, so na eni strani vzgibi, *motivi ali potrebe*, ki se izkazujejo v drži in odnosu posameznika, v tem kako čuti in doživlja stvari. Na drugi strani pa je ta človekova notranjost izražena tudi v njeni ali njegovi osebnosti, v namenih, kako bo posameznik deloval! O in V nista neodvisni spremenljivki, ampak sta medsebojno soodvisni. Na ljudi torej vplivajo situacije in okoliščine v katerih se znajdejo, in obratno: ljudje vplivajo na situacije.

(Slika 1):

### Dejavniki vpliva na vedenje posameznikov



Vedenje je pogojeno s cilji. Premika nas želja doseči rezultat, cilj, ki pa ni vedno jasno kristaliziran v naši zavesti. Velikokrat se cilja niti ne zavedamo. Vendar, dodali bi lahko še tudi to, da človek ne ravna vedno "ekonomsko", v svojem najboljšem interesu, da pogosto ravna iracionalno. Ta spoznanja, posebej tista v podzavesti, ki jih je najprej preučeval Freud, so nadvse pomembna za razumevanje vedenjskih sprememb pri ljudeh. Med uglednimi imeni, ki si zaslužijo omembo, je tudi ameriški psiholog Norman Maier, ki je zgornje razmišljanje strnil v prav tako pomembno enačbo:

$$S \Leftrightarrow O \Leftrightarrow V \Leftrightarrow A$$

kjer S pomeni situacijo, O osebo in V vedenje, medtem ko A opredeljuje aktivnost ali rezultat (dosežek). Po Maierju lahko rečemo torej, da za razumevanje vedenja moramo opisati tako situacijo, kot osebo samo. Razmerje med situacijo in vedenjem posledično določa vedenje. Rezultat te interakcije med osebo in situacijo sicer v psihologiji imenujejo *percepcija*. Vedenje posameznika povzroča spremembe, ki vplivajo tako na njegov svet, kot na druge ljudi okoli njega. Motivi, notranji človekovi vzgibi, so pri tem procesu "*zakaj*" vsakega človekovega vedenja. Zbujajo, opredeljujejo in usmerjajo vedenje posameznika in posledično dejanj in akcij. Za popolno razumevanje procesa vedenjskih sprememb, moramo vpeljati še cilje. So "*nagrada*" in spodbuda, h kateri so usmerjeni motivi posameznika.

Z motivi, cilji in potrebami, opredeljujemo vedenje, ki vodi k izzidom. Oboženi s temi spoznanji, bomo lažje razumeli ali in kako prihaja do vedenjskih sprememb pri ljudeh, do spremembe stališč, mnenj in odnosov. Če bi laično dejali, da nekoga ni mogoče spreminjati, če si tega sam ne želi ali tega ne dovoli, pa smo iz temeljnih enačb vedenja spoznali, da je mogoče z "upravljanjem" ciljev, situacij in motivov, *vplivati na spremembo vedenja!* Tehnikam prepričevanja in vplivanja tudi strokovnjaki za odnose z javnostmi, v zadnjem času upravičeno posvečajo več pozornosti, čeprav se tudi tu pojavljajo številni kritiki, ki trdijo, da strokovnjaki za odnose z javnostmi kot svojevrstni alkemiki, delujejo izključno v interesu tistega, ki jim "služijo". A to je že del druge zgodbe, tiste o profesionalni etiki.

Človeka lahko potegnete iz kamene dobe, kamene dobe iz človeka pač ne?

Ljudje so kompleksna in zapletena bitja in 15 milijonov genov slehernega posameznika določa njihovo večplastnost. Človeška narava in osebnost sta težko pojasniva, dejali pa smo, da tudi ne delujejo vedno v svojem najboljšem interesu. Zato je "prerokovanje" njihovega vedenja včasih podobno čaranju iz kristalne krogle.

Med strokovnjaki posebno pozornost vzbuja vprašanje v kolikšni meri pretekla dejanja posameznikov, lahko napovedujejo njihovo obnašanje in vedenje tudi v prihodnosti. Tako recimo zagovorniki evolutivne psihologije, ki je nekakšna moderna inačica darvinizma (Pinker 1997), trdijo, da so mnoge misli in čustva ljudi, dobesedno "programirana" v našo psiho še iz časov *homo sapiens*, izpred 200 in

več tisoč let! Čeprav so vsa živa bitja po mnenju evolutivnih psihologov, kot posamezniki, specifična genetska kombinacija, pa s sabo nosijo tudi "staro prtljago", značilnosti *homo sapiensa*, torej. Kot kaže, človeka torej lahko potegnemo iz kamene dobe, le kamene dobe iz njega ne! Na ta način evolutivni psihologi pojasnjujejo številne skupne vedenjske značilnosti ljudi, ki so za področje upravljanja organizacijskih sprememb in odnosov, še posebej zanimiva (Nicholson 1998): čustva so vedno pred razumom in se jih ne da potisniti, ljudje se spremembam upiramo, se izogibajo tveganjem, razen kadar so res ogroženi, razvrščamo druge v "golobnjake" po izgledu in dejanjih in ne po njihovih realnih razsežnostih (toda, katere sploh so te?). Med zanimive ugotovitve sodijo tudi tiste, da ljudje potrebujejo opravljanje in se govoric ne da izkoreniniti, da pa smo programirani tudi za prijateljstvo, zelo dovzetni na status, težko dojemamo organizacije večje od 150 ljudi, iščemo nadvlado ali vsaj varnost v hierarhični ureditvi. Evolutivni psihologi nadalje opozarjajo, da je tako popularna matrična organiziranost podjetij in projektov inherentno nestabilna in dvojna lojalnost za večino ljudi nesprejemljiva, posebej privlačna pa je trditev, da ljudje kot voditelji delujejo na zelo različne načine ali pa sploh ne! Na ta način je mogoče razumeti, zakaj recimo v organizacijskem okolju, že tisočletja neuspešno poskušamo odpraviti hierarhično ureditev, notranja politiziranja ali rivaliteto med oddelki. Vsak praktik odnosov z javnostmi, ki se recimo ukvarja z notranjim komuniciranjem ali upravljanjem organizacijske kulture, bo v naštetem zlahka identificiral dileme s katerimi se sooča praktično sleherni dan v odnosih med ljudmi, pri gradnji ali razvoju timov in timskega dela ali pri odpravljanju ovir, ki jih zakoreninjene vrednote ali kultura, povzročata prepotrebemu učenju in spremembam.

### Vplivanje in prepričevanje omogočata novo vedenje?

Tudi tisti, ki sicer ne pritrjujejo evolutivni psihologiji, vseeno priznavajo, da nekatere "podedovane" značilnosti vplivajo na vedenje ljudi. Pomembnejše pa se jim zdi vprašanje, kaj poleg genetskih karakteristik posameznikov, še determinira njihovo vedenje, koliko se je možno naučiti na novo ali prevzeti novega v svoje vedenje, ter predvsem kakšne implikacije ima vse naštetu na razvoj človeških odnosov, razmerij. Za strokovnjake s področja odnosov z javnostmi, je še posebej zanimivo spoznanje, da je pglavitni vir sprememb vedenja posameznika, prej v okolju kot v posamezniku samem. Čeprav že omenjenega "genetskega nasledstva" pri opredeljevanju vedenja posameznikov, timov in organizacij, ne kaže ne podcenjevati in ne izključevati, pa nastaja občutek, da marsičesa le ni mogoče pojasnjevati s psihoanalizo ali fiziološko osnovo človeškega vedenja. Spoznanje, da na ljudi vplivajo dogodki vse od zgodnjega otroštva dalje, dopolnjuje dejstvo, da je marsikaj mogoče pojasniti tudi s procesi učenja. Okolje torej, ima velikanski vpliv na spremembe vedenja posameznikov (Skaner 1974). Spreminjanje vedenja (ali z drugo besedo učenje!) je mogoče "programirati" z utrjevanjem (nagrade, kazni), dosegati s posnemanjem (opazovanjem vedenja drugih) ali pa je vse bolj povzročeno tudi s procesi socializacije. Teorijam planiranega vedenja se pridružujejo tudi



procesu vplivanja in prepričevanja, na organizacijskem nivoju pa številni modeli strateškega, sistemskega in načrtnega obvladovanja sprememb, ki vključujejo mnoga našeta spoznanja pomembna za razumevanje vedenja posameznikov: percepcije, vpliv preteklih izkušenj, zmožnosti učenja, vzgibi in motivacijski mehanizmi, kognitivni procesi oz. načini interpretacije informacij, uporaba jezika za komuniciranje misli, osebnost, družbeni in socialni vplivi (npr. odobravanje ali zavračanje s strani kolegov, prijateljstvo, nacionalne ali lokalne vrednote, kultura in običaji, ipd.).

Toda časi so se spremenili in ukazovanje ali vsiljevanje utemeljeno na poziji moči ali hierarhiji, odpoveduje. Ljudje, zlasti mladi ti. generacije X, so zgled, kako se zavračajo tradicionalni, avtoritarni pristopi k prepričevanju. Ljudem preprosto ni več dovolj povedati "Kaj morajo storiti", sprašujejo se in terjajo odgovor na "Zakaj naj bi to storil?". Če jim želite ponuditi odgovor na slednje, jih morate...preprič(ev)ati! Prepričevanje pa je še vedno preobremenjeno s stereotipi iz preteklosti, da je uporabno le pri sklepanju poslov, pogajanj ali za manipulacijo! Ne razumemo ga še kot stalen proces in ne enkratna dejanja, kot proces stalnega prilagajanja in učenja. Prepričevanje dejansko pomeni "premik" ljudi na določeno novo pozicijo, utegne pomeni tudi spremembo njihovih stališč, mnenja in vedenja, vendar ne na silo! Vključuje natančno pripravo, zbiranje argumentov, predstavitev jasnih dokazov ter iskanje ustrezne čustvene uskladitve s tistim, ki ga prepričujemo. Je zahtevno in terja precej časa, vendar se vse pogosteje izkazuje kot edina zamenjava za ukazovanje in prisilo. Garancij, da boste uspeli, tudi v primeru, ko menite, da imate vse argumente na vaši strani, ni. Vsak strokovnjak za odnose z javnostmi se bo ob vsem poznavanju in raziskovanju nasprotne strani, moral vrhunsko usposobiti še za učinkovito prepričevanje z zagotavljanjem štirih (Conger 1998) pogojev:

- 1- zagotavljanje kredibilnosti prepričevalca (ugled, sloves, reputacija)
- 2- določanje skupnega ozadja (skladnost ciljev prepričevalca s cilji prepričevanih)
- 3- zagotavljanje ustreznih dokazov (uporaba jezika, vizualizacij, argumentov, itd.)
- 4- čustvena empatija in povezanost s prepričevanimi

Vse štiri "tehnike" so znane že od Aristotela naprej, vendar se tudi danes ne zgodijo, kar same po sebi. Terjajo čas, vajo, skrbno operacionalizacijo in ...vso strast, ki jo premorete. Sicer nikogar ne boste prepričali. In nikogar spremenili. In za to danes gre, mar ne? Spremeniti se, sicer nam preti usoda še enih, nekoč živih bitij na planetu, dinozavrov. Izumrtje. Spreminjanje ni obvezno! Izbira je tudi vaša. Italijanski filozof Niccolò Machiavelli je dejal, da je sreča polovica tistega, kar dosežemo v življenju. Drugo polovico življenje velikodušno pušča...nam. Da spremenimo sebe in šele nato vplivamo na druge. Ker drugih ne moremo spremeniti?

## LITERATURA

- Daniel Molden. 1996. *Managing with the power of NLP*  
 Malcom Hardy & Steve Heyes. 1994. *Beginning Psychology*  
 Roger Bennet. 1997. *Organizational Behaviour*, 3rd edition

Richard Perloff. 1993. *The Dynamics of Persuasion*

Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey Johnson. 1996. *Management and Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7 th edition

Nigel Nicholson: How hardwired is human behavior?, *Harvard Business review*, july-august 1998

Eugene Mc Kenna. 1997. *Business Psychology and Organizational Behavior*, Psychology Press

Steven Pinker. 1997. *How the mind works*, Norton

Jay Conger: The necessary Art of Persuasion, *Harvard Business Review*, may-june 1998

100

## ODNOSI Z MEDIJI MED IDEOLOGIJO, NORMATIVI IN PRAGMATIZMOM

**Povzetek.** Mediji so prevladujoči element javnega prostora. Družbena konstrukcija realnosti je pravzaprav medijska konstrukcija realnosti, kjer ima televizija ključno vlogo. Nič čudnega torej ni, da organizacije preko medijev skušajo vplivati na različne javnosti, za kar skrbijo predvsem njihove službe oziroma praktiki odnosov z javnostmi. Odnosi z mediji so torej ključni del odnosov z javnostmi in celovitega komuniciranja nasploh. Tako kot so mediji razpeti med svojo ideologijo in normative (zakonske člene, ki se nanašajo na poročanje v medijih, ter pravila novinarskega kodeksa) na eni ter prakso, ki jo uravnava predvsem trg, na drugi strani, so tudi praktiki odnosov z mediji razpeti med normative stroke in pragmatičnim pristopom, ki jim narekuje, da morajo predvsem upoštevati medijsko realnost.

**Ključne besede:** mediji, odnosi z javnostmi, odnosi z mediji

### Medijski prostor kot prevladujoči del javnega prostora

Dogodkov ni, če o njih ne poročajo mediji. Pravzaprav so, vendar le za omejeno skupino ljudi in kot taki nimajo vpliva na širše okolje. Vzemimo rojstnodnevno zabavo neke srednješolke z Gimnazije Poljane. Morda je to zelo pomemben dogodek za našo gimnazijko in njene prijatelje, tudi za njene starše in morda tudi starše katerega od drugih povablencev, ki jih seveda zanima, kdaj se bodo njihovi otroci vrnili domov. Tudi če se število tistih, ki imajo karkoli opraviti z našim rojstnim dnevom, povzpne na sto ali več, je to izključno njihov dogodek, ki na življenje ostalih Ljubljančanov, kaj šele Slovencev ni imel prav nobenega vpliva.

Drugače je, če eden od udeležencev takšne srednješolske zabave vzame preveliko dozo mamil in ga je potrebno odpeljati v bolnišnico. V tem primeru bodo prav gotovo o dogodku poročali mediji, najverjetneje na straneh kronike, ampak srednješolska zabava bo postala dogodek za širšo skupnost. O njej bodo brali tudi drugi, zaskrbljeni starši se bodo morda obrnili na eno od organizacij za pomoč odvisnikom, ta bo organizirala predavanje, humanitarno akcijo za zbiranje sredstev, poskusila bo poiskati sponzorje za svojo dejavnost. Srednješolska zabava je postala dogodek. Zakaj? Ker so o njej poročali mediji.

\* Mija Gačnik, Martina Meršlavič, Franci Zavrl, Pristop, Družba za komunikacijski management, Ljubljana.

Podobno velja za vrsto drugih družbenih dejavnosti; primer s srednješolsko zabavo je bil namenoma izbran kar se da banalno. Tudi športnih uspehov, političnih dogovorov, izobraževalnih novosti, gospodarskih dogodkov ni brez medijev. Medijski prostor je najbolj prevladujoči del javnega prostora. Nesporno je dejstvo, da družbena konstrukcija realnosti (Berger, Luckmann 1966) danes poteka preko množičnih medijev, ki odločujoče sooblikujejo stališča, mnenja, vrednote in vedenjske vzorce svojih naslovnikov (Košir, Poler 1996, 9). Vprašajmo se, kateri so naši poglavitni viri informacij. Zelo velik odstotek ljudi bi na to vprašanje odgovoril, da večino informacij izve iz medijev. Zanimivo je, da tudi informacije, ki nam jih povedo prijatelji, znanci ali sodelavci, v veliki meri izhajajo iz tega, kar so prebrali, slišali ali videli - v medijih. Če je bila v prvi polovici tega stoletja medijska konstrukcija realnosti ena izmed stvarnosti, ki je bivala vzporedno z drugimi, ni pa prevladovala med njimi in nad njimi, in medijsko izrekanje stvarnosti ni bilo družbeno zavezujoče, so osemdeseta, zlasti pa devetdeseta drugačen čas - čas množičnih občil (Košir 1995, 11). Američani imajo v povprečju televizijske sprejemnike prižgane več kot sedem ur na dan, radio poslušajo 18 ur na teden, vsaj štirikrat tedensko preberejo vsaj del časnika in preberejo 15 knjig (Jamieson, Campbell 1997, 1).

Informacije dobivamo zelo posredno in običajno so interpretirane. Že izbor določene informacije in njena uvrstitev v določeno medijsko rubriko ji daje svojevrsten kontekst; da ne govorimo o izbiri besed, s katerimi jo opišemo, naslovju in njeni poziciji med vsemi drugimi informacijami v določeni izdaji določenega medija. Filtrov, skozi katera gredo informacije, je res veliko, in do naslovnika lahko pridejo zelo drugačne kot v primeru, da bi ta nek dogodek opazoval in si poskusil o njem ustvariti svoje mnenje. Ne le da mediji konstruirajo našo realnost kot tako, konstruirajo tudi našo percepcijo te realnosti. Kako dojemamo svet, je v veliki meri odvisno od tega, kaj beremo, in obratno - kaj bomo brali, je odvisno od tega, kako dojemamo svet.

## Ideologija medijskega prostora

O medijih se velikokrat govori, da so *četrti veja oblasti*. Študentje novinarstva o tem poslušajo že v prvem letniku študija. Gre preprosto za to, da naj bi s svojim kritičnim poročanjem in obveščanjem javnosti posredno nadzorovali zakonodajno, sodno in izvršilno oblast. Omenjene tri veje bi sicer morale nadzorovati in uravnavati ena drugo, ampak mediji se zdijo njihov končni razsodnik. Volivcem sporočajo, kaj počnejo njihovi zastopniki v parlamentu in kakšne odločitve sprejema predsednik vlade, ki zastopa njihovo stranko. Prav zanimivo bo opazovati volitve v državni zbor leta 2000. Mediji so namreč v primeru Slovenske ljudske stranke in njenega frontmana Marjana Podobnika svojo vlogo četrte veje oblasti vzeli dokaj resno. Poročali so o nepravilnostih pri financiranju volilne kampanje. Kakšen učinek bo to imelo na odločitve volivcev, bodo pokazale volitve. Če bi bile danes, bi bil rezultat bržkone drugačen, kot smo ga zabeležili na zadnjih lokalnih

in parlamentarnih volitvah, kjer je Slovenska ljudska stranka dobila drugo največje število glasov. Namreč slabši za Slovensko ljudsko stranko.

Mediji naj bi bili v tem kontekstu tudi nekakšen *pes čuvaj demokracije*. Poglejmo samo nekaj znanih primerov v zgodovini. Novinarja Bob Woodward in Carl Bernstein sta s svojim poročanjem o prisluškovalnih napravah, nameščenih v štabu demokratske stranke, pripomogla k odstavitvi ameriškega predsednika Richarda Nixona. Njegovo početje ni bilo menda prav nič demokratično.

Novinarstvo velja tudi za *sedmo silo*. Poimenovanje tiska s "sedmo silo" se je po vsej verjetnosti začelo v začetku tega stoletja - zgodovinarji nastanek tega pojma povezujejo z Napoleonovo izjavo o tem, da je tisk peta sila v Evropi - za Francijo, Anglijo, Rusijo in Avstrijo. Peta in šesta sila sta kasneje postali Nemčija in Italija, tisk je torej zdrsnil na sedmo mesto. Za televizijo se danes ponekod uporablja izraz "osma sila" (Meršol 1985, 48). Torej se moč medijev enači s političnim, gospodarskim in kulturnim vplivom posameznih držav. Izraz sedma sila v tem kontekstu na medije meče nekoliko drugačno luč kot "čuvaj demokracije" ali "četrti veja oblasti" - lahko bi imel tudi slabšalen prizvok.

Novinarstvo je *družbeno zelo pomemben poklic*. Predvsem zato, ker novinar skrbi za obči blagor tako v komunikacijskem kot tudi v materialnem smislu. V komunikacijskem smislu, ko omogoča mnogim, da izrečejo svoje mnenje; ne le tistim, ki ga izrekajo po službeni dolžnosti (politiki in druge javne osebe), temveč tudi obrobim skupinam, pa celo "glasu vpijočega v puščavi", ki ima enako komunikacijsko pravico povedati svoje mnenje kot drugi. V materialnem smislu pa, ko nadzira vladajočo (gospodarsko in politično) elito, ki naj bi upravljala sredstva davkoplačevalcev tako, da bodo ti od tega kaj imeli v smislu različnih infrastruktur (Košir, Poler 1996, 11).

Seveda se ob tem, ko govorimo o ideologiji medijskega prostora, zastavlja nekaj vprašanj. Pojdimo po vrsti. Ali mediji res poročajo o nepravilnem financiranju Slovenske ljudske stranke, ker kot njena četrta veja nadzorujejo oblast (predsednik te stranke je tudi podpredsednik vlade), ali pa to počnejo zato, ker si želijo dobiti ekskluzivno in sočno zgodbo? Ali morda zato, ker sodi Marjan Podobnik kot frontman Slovenske ljudske stranke in podpredsednik vlade med najvidnejše slovenske politike, eno od osnovnih kriterijev objavljive zgodbe pa je, da morajo biti v dogodek vpleteni vplivni ljudje? In spet: ali sta Woodward in Bernstein res nastopala v vlogi čuvaja demokracije ali pa sta si preprosto želela objaviti dobro zgodbo, ki bo še bolje prodajala časopis? Kaj je bilo njuno prvo vodilo?

## Normativi novinarskega dela

Po kakšnih normativih naj delajo novinarji? Več jih je in prihajajo iz različnih virov. Najprej so tu *zakonski normativi*. Žaljiva obdolžitve, obrekovanje, očitane kaznivega dejanja z namenom zaničevanja in opravljanje so vse prestopki, ki so, prvič, strožje kaznovani, če so podani preko medijev, in drugič, če jih ne izrečemo preko medijev, pravzaprav nimajo nobene teže.

Potem so tu normativi, ki jih določajo profesionalne organizacije, v našem primeru torej Društvo novinarjev Slovenije z novinarskim kodeksom, denimo, da morajo novinarji in uredniki ločevati informacijo in komentar, da so dolžni varovati človeško osebnost in njegovo intimo pred neupravičenim in senzacionalističnim razkrivanjem v javnosti in so posebno pozorni, ko poročajo o nesrečah, družinskih tragedijah, boleznih, otrocih in mladoletnikih, da so dolžni spoštovati poslovno skrivnost....

Vendar pa zakonska določila in tudi interni pravilniki bodisi strokovnih združenj bodisi profitnih organizacij ne morejo celostno zajeti nobene oblike življenja, seveda tudi časnikarskega delovanja, še posebej novinarskega sporočanja (Kovač 1996, 5). Enega od pomembnih normativov novinarskega dela je potrebno graditi tudi na njegovih notranjih osebnih zapovedih. Kovač (1996, 5) je v novinarsko normo prevedel kategorični imperativ Emmanuela Kanta: "Piši tako, da te bodo brez moralnega mačka posnemali vsi novinarji."

## Realnost slovenskega medijskega prostora

Pisali smo že o tem, kakšen vpliv ima medijski prostor v javnem prostoru, kakšna je njegova ideologija in kakšni so normativi za tiste, ki se v njem profesionalno udeležujejo. Kakšna pa je realnost, predvsem realnost slovenskega medijskega prostora?

Mnogi avtorji so do te realnosti kritični. Manca Košir in Melita Poler (1996, 21) navajata rezultate raziskave o udejanjanju slovenskega novinarskega kodeksa: "Številni so primeri netočnega navajanja dejstev, zlasti pri navajanju številčnih podatkov, pa tudi imen, nazivov in funkcij nosilcev dogajanja. Čas dogajanja je mnogokrat izpuščen. Posebej problematične so kršitve novinarskega kodeksa v primeru, ko avtor vira informacij ne navaja. Resničnost navedenih "dejstev in dokazil" je grobo kršena zlasti pri preiskovalnem novinarstvu. Viri informacij so pogosto navedeni kot: slišati je, kolikor nam je znano, baje, menda, govori se. Novinar istega dejstva ne preverja pri različnih virih ali pa so objavljene informacije celo nepreverjene. Dolžnost, da je treba ločiti informacijo in komentar, slovenski novinarji kršijo iz dneva v dan..."

Poglejmo primer. Časopis Delo je 14.09.1999 na strani Reportaže, zanimivosti, razvedrilo objavil prispevek z naslovom Zgodba o neuspehu, v kateri avtor poroča o skupščini delničarjev nekega slovenskega podjetja kot o "sestanku upravnega odbora". Poleg vsebinsko napačnega in malomarnega poročanja je v tem primeru Delo zagrešilo še vsaj to napako, da prispevek, ki je izrazito obarvan z mnenji avtorja, ni ustrezno označen, da gre za mnenje, ampak gre na prvi pogled za reportažo oziroma poročilo.

O medijski stvarnosti se je precej kritično izrazil tudi Pierre Bourdieu (1996). Za začetek o medijih ni govoril kot o instituciji, ki bi nadzirala druge državne ustanove, ampak bolj kot o instituciji, katero nadzirajo. Mediji so namreč po njegovem (1998, 15) predmet političnega nadzora (v nadzornih svetih in upravnih odborih nacionalne televizije so proporcionalno zastopani predstavniki političnih

strank), kar jih sili ne v nadziranje politike, pač pa v politično konformnost (v Sloveniji lahko zlasti nekatere tiskane medije jasno označimo kot bolj naklonjene določeni politični struji - najbolj eklatanten primer je časnik *Demokracija*). Mediji so tudi predmet ekonomske cenzure, ki prihaja z dveh strani: od oglaševalcev (v Sloveniji ni nič posebnega, da oglaševalec izsiljuje naklonjeno poročanje na račun obljubljenega zakupa prostora v istem mediju, ni malo primerov, ko si sledita naklonjeni prispevek in potem oglas organizacije, ki ji je bil prispevek naklonjen) in tudi od lastnikov (francoska korporacija Bouygues - med drugim se ukvarja tudi s telekomunikacijami - je eden od velikih lastnikov televizijske postaje TF1, zato uredniki ne objavljajo nenaklonjenih prispevkov o katerem izmed drugih Bouyguesovih podjetij kar vsepovprek; podobne ekonomske cenzure so se zbal tudi interni delničarji časopisne hiše Delo, ki so se uprli povečevanju lastniškega deleža Krekove družbe).

Na splošno Bourdieu veliko govori o tem, kako je trg sredstvo legitimizacije medijev (1998, 27): torej, legitimni mediji so tisti, ki se najbolj prodajajo. Da pa bi se dobro prodajali, morajo poročati o tistem, kar ljudje želijo izvedeti in zato novinarji svet gledajo skozi posebna očala (Bourdieu 1998, 19). Tudi sicer novinarske šole po vsem svetu definirajo kriterije objavljalivosti, ki predstavljajo filtre v novinarjevih očalih. Novica mora biti personalizirana, govoriti mora o posameznikih; je dramatična, vsebuje konflikt in je nasilna; je akcija, dogodek; je deviantna, nenavadna novost; je povezana z vprašanji, ki že itak prevladujejo v medijih (Jamieson, Campbell 1997, 40 - 51).

Mediji govorijo o posameznikih, vplivnih predstavnikih, ne pa v resnici o pomembnih temah (ob poročanju o nepravilnostih v financiranju Slovenske ljudske stranke je bilo osnovno vprašanje nezakonit način zbiranja sredstev za volilno kampanjo, vendar so mediji v ospredje postavljali Marjana Podobnika, predsednika stranke, posameznika in si niso prizadevali predvsem osvetliti vprašanja s komentarji, mnenji, strokovnimi ocenami ljudi, ki so za to pristojni). Medije bolj zanimajo lepo ali zanimivo zveneče izjave kot pa strokovna mnenja (bolj pomembno je, kako nekaj poveš, v kakšno embalažo strneš nekaj stavkov, kot kakšna je v resnici njihova vsebina: manj ko je neki govorec, ki v medijih nastopa kot vir informacij, izkušen, privlačen, zgovoren, simpatičen, če hočete, večja je verjetnost, da bo gledalec preklopil na drugi kanal. - tega se zavedajo še zlasti televizije). Mediji morajo delati hitro, ekskluzivnost, zmožnost spremljanja dogodkov tako rekoč v "realnem času" zelo pomembno opredeljuje njihovo priljubljenost pri občinstvu. Temu podobne so tudi zgodbe: v tridesetih vrsticah ali v enominutnem prispevku na televiziji je zelo težko predstaviti kompleksno vprašanje (dobra primera takih kompleksnih vprašanj sta, afera Hit ali orožarska afera) - nič ne pretiravamo, če predpostavimo, da večina ljudi ni natančno razumela, za kaj je v teh aferah šlo.

Mediji so torej predvsem predmet trga. Profitne organizacije, ki morajo poznati, razumeti in konec koncev upoštevati želje svojih potrošnikov, torej občinstva. Tisti, ki na medije skušajo tako ali drugače vplivati ali z njimi sodelovati, bodo učinkoviti, če bodo nastopali pragmatično. O tem pa več v nadaljevanju.

## Odnosi z mediji kot bistveni del celovitega komuniciranja

Kaj je celovito komuniciranje? Skozi desetletja so se komunikacijske discipline, ki jih podjetja uporabljajo, razdelile na troje. Poslovno komuniciranje se je ukvarjalo s komuniciranjem v poslovnih procesih, razporejanjem nalog, vodenjem sestankov, predvsem znotraj organizacij, pa tudi z njihovimi partnerji. Oglaševanje pa se je usmerilo na potrošnike in uporabnike storitev. Odnosi z javnostmi so se ukvarjali z novinarji, vse bolj pa tudi z drugimi pomembnimi skupinami v okolju organizacij, s katerimi se drugi dve nista toliko ukvarjali (lokalna skupnost, politika...). Izkazalo pa se je, da je takšno upravljanje s komuniciranjem neuspešno, ker se je pogosto dogajalo, da so organizacije imele tri ali več oddelke za komuniciranje, ki je vsak delal po svoje in pogosto ne le neodvisno od drugih, ampak celo proti njim, in predvsem neučinkovito, ker so se multiplicirali stroški. Zato se v svetu vse bolj uveljavlja celovit pristop k organizacijskemu komuniciranju, ki presega delitve in vse komunikacijske naloge združuje na enem mestu in pod eno kapo.

Celovitega pristopa h komuniciranju ne smemo enačiti ne z 'integriranim komuniciranjem' in še posebej ne z 'integriranim tržnim komuniciranjem'. Slednje enostavno pomeni takšno razumevanje oglaševanja kot osnovne oblike komuniciranja s potrošniki, ki nastopa ne le s produkcijo oglasov in objavami oglasov, temveč z vsemi drugimi oblikami plačanega komuniciranja, med katere šteje tudi odnose z mediji. Vse oglaševalske agencije se danes ukvarjajo z delom "nad črto" in delom "pod črto". Črta pa je zanje linija, ki loči klasično oglaševanje ("nad") od "novih oblik oglaševanja" ("pod") - pripravo materialov za opremo prodajnih mest, pisanje sporočil za medije in podobno. Skratka: integrirano tržno komuniciranje je oglaševalska raba vseh mogočih komunikacijskih orodij.

"Integrirano komuniciranje" je nastalo vzporedno z "integriranim tržnim komuniciranjem", le da je združitev različnih orodij izvedlo na nivoju organizacije kot celote. Vendar "integrirano" komuniciranje pomeni združeno delovanje različnih oddelkov za komuniciranje, ki jih nekdo usmerja, da ne delajo vsak zase. "Integrirano" komuniciranje torej še vedno pristopa h komuniciranju v organizacijah kot nečem, kar raste na treh vrtičkih, iz česar pa je mogoče postreči eno večerjo.

Za razliko od "integriranega komuniciranja" in "integriranega tržnega komuniciranja" pa celovito komuniciranje odmišlja zgodovinsko nastalo razlikovanje med poslovnim komuniciranjem, oglaševanjem in odnosi z javnostmi, in organizacijsko komuniciranje obravnava kot enovito organizacijsko funkcijo. To pa predvsem terja povsem nov, renesančni profil komunikatorja in popolnoma drugačno razmerje med komunikatorjem in njegovim naročnikom. Komunikator ni več posrednik, na primer med direktorjem in novinarji, temveč predvsem organizator komunikacijskih procesov in 'interni učitelj', ki mora direktorja naučiti, kako se vesti v družbi novinarja.



## Umestitev odnosov z mediji v celovito komuniciranje

Množični mediji delujejo kot 'ojačevalci' sporočil: hipno so sposobni mnogim povedati, kar bi sicer vedeli le nekateri. Še več: celo sami so sposobni proizvajati sporočila, ki bi jih brez njih sicer sploh ne bilo. Nek dogodek lahko postane afera čez noč; medijska afera pa lahko nastane, tudi če se zunaj medija nič ni zgodilo. Ta sposobnost usmerjanja pozornosti praktično cele družbe daje medijem velikanško moč. Ta moč je realnost in organizacije se morajo z njo soočiti.

Raziskave, ki smo jih v Pristopu izvedli v preteklih letih o notranjem komuniciranju v slovenskih organizacijah, so pokazale, da praktično ni velikega podjetja, v katerem ne bi zaposleni uporabljali množičnih medijev (splošnega tiska, radia in televizije) kot enega izmed treh najpomembnejših virov informacij o stanju njihovega podjetja. Pogosto so množični mediji celo daleč na prvem mestu pred vsemi drugimi oblikami "notranjega komuniciranja". To najlepše odraža pomen odnosov z mediji za kakršnokoli komunikacijsko delovanje organizacij. Množični mediji so tudi pomembni viri informacij za borzne analitike in posrednike, bankirje, da o poslancih in državnih upravniki sploh ne govorimo. Množični mediji so najpomembnejši komunikacijski partnerji katerekoli organizacije, poslovne, politične ali civilnodružbene ali pa njeni najbolj neprijetni neznanci. To je tudi eden izmed razlogov za nastanek doktrine celovitega komuniciranja: moč medijev se je od začetka pa do konca tega stoletja povečala in ne zmanjšala.

## Komuniciranje z mediji - med željami in resničnostjo

Organizacije morajo pri svojem delu z mediji spoštovati nekatera pravila lepega vedenja, ki pa so za mnoge javne organe več kot to - predpisujejo jih tudi zakoni. Med ta splošna pravila sodijo:

- resničnost,
- pravočasnost,
- popolnost in
- nepristranskost v informiranju.

Resničnost pomeni, da organizacije pri delu z novinarji ne smejo lagati ali izkrivljati informacij, jih prikrivati ali napihovati. Pravočasnost pomeni, da morajo novinarje o svojem delu in pomembnih dogodkih obveščati takrat, ko zanje izve, in ne takrat, ko bi njim ustrezalo, da se zanje izve. Popolnost pomeni, da so organizacije dolžne informacije posredovati na takšen način, ki sprejemnikom informacij omogoča pravilno dojeti njihov pomen glede na okoliščine. Nepristranskost pa pomeni, da morajo organizacije s pomembnimi informacijami seznaniti vse zainteresirane novinarje hkrati in da ne smejo razlikovati med novinarji glede na to, kdo je komu bolj všeč in kdo ne.

Ob teh splošnih pravilih (za javne organe veljajo še nekatera posebna pravila), med katerimi sta najpomembnejši javnost dela in imenovanje odgovorne osebe za obveščanje javnosti.

Ob naštetih pravilih veljajo še trije normativi izvajanja odnosov z mediji:

- ločevanje medijskih vsebin na uredniške, ki so v izključni pristojnosti medijev, in oglasne, ki so naprodaj organizacijam;
- pravilo, da so novinarji pri odločanju o tem, kaj in kako objaviti, samostojni in podrejeni kvečjemu svojim urednikom, in da bo objavljeno tisto, kar je res "vredno objave" in
- poklicni organizacijski komunikator ne more biti tudi novinar in obratno.

Takšni so normativi. Kakšna pa je praksa? Portoroška listina (leta 1998 jo je sprejela skupščina Slovenskega društva za odnose z javnostmi) načeloma in jasno ureja *razmerja med uredniškimi in oglasnimi vsebinami medijev*. Resnici na ljubo je treba povedati, da se listine držijo le redki mediji in organizacije.

In *odločanje o objavi*? Na čem temeljijo kriteriji objavljenosti posameznih prispevkov? Zaradi pritiskov ustanoviteljev javnih medijev in trga, na katerem delujejo privatni mediji, se v odločanje pogosto vmešava menedžment medijev. Njegov argument je, da je odgovoren za poslovanje medija in da se mora medij tako kot vsaka organizacija usklajevati s pričakovanji okolja, pa naj gre pri tem za politična ali ekonomska pričakovanja. Novinarji na neurejena interna razmerja v medijih pogosto reagirajo tako, da kriterij objave prilagajajo glede na vire informacij - če je ta "zunanji", denimo nek organizacijski komunikator, se bo tako avtomatično znašel v podrejenem položaju. Kriterij objave v tem primeru ni več "newsworthiness" oz. kakovost informacije za javnost, temveč poreklo informacijskega vira, kar ni v skladu z normami tako novinarjev kot organizacijskih komunikatorjev.

Sta oba poklica res *ločena*? Ker so mediji ekonomsko šibki, novinarske plače pa prenizke, se oba poklica srečujeta z nepotrebni problemi. Medijske hiše pristajajo na prikrito oglaševanje (Zajc, Zavrl 1998). Novinarji prejema denar ali druge bonitete s strani organizacij. Poleg tega nobena od stanovskih organizacij, kot sta Društvo novinarjev in Slovensko društvo za odnose z javnostmi, še ni do konca razčistila vprašanj dvojnega članstva.

Resničnost torej spet preseneča. Ne le zato, ker poskušajo organizacije izkoriščati vire svoje moči, pa naj si bodo ti ekonomski ali politični. Kot so pokazale Bordieujeva in podobne analize, tekma za branost, poslušnost in gledanost, kratka ratingi medije silijo v kršenje pravil, ki naj bi urejala njihovo delo.

Trg bolj kot resničnost ceni zanimivost, bolj kot pravočasnost špekulacije in prehitavanje dogodkov, bolj kot popolnost pikantnosti in bolj kot nepristranskost ekskluzivnost. Umetnost upravljanja odnosov z mediji je v tem, da morajo komunikatorji znati plavati med nerealnimi pričakovanji svojih naročnikov (vsi bi se v medijih radi videli le kot najlepši, najboljši in najbolj spoštovani) in medijev, ki bi prav tako radi nemogoče: da je informacija resnična, a zanimiva, pravočasna, a še preden se zgodi, popolna, a s pravo mero popra in enako dostopna vsem novinarjem, pa vendar ekskluzivna.

Ker si vsaka organizacija želi ustrezne prezentacije v medijih, cilj organizacijskih komunikatorjev ne more da je "novica o tem, da ni novic iz organizacije, dobra novica" (M. Zajc 1994). Oba akterja, mediji in organizacije, sta namreč del realnega javnega prostora. Organizacije, ki želijo celovito komunicirati, se pred raziskovanji medijev ne morejo niti skriti niti z njimi manipulirati. Demokratični

mediji pa so brez sodelovanja organizacij odrezani od pomembnega vira informacij. Oboji so preprosto obsojeni na sobivanje, pri čemer ne eni ne drugi ne delujejo normativno, temveč pragmatično.

#### LITERATURA

- Bourdieu, Pierre. 1996. *On Television and Journalism*. Pluto Press, London.
- Hall Jamieson, Kathleen & Kohrs Campbell, Karlyn. 1997. *The Interplay of Influence: News, Advertising, Politics and The Mass Media* (4. izd.). Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Košir, Manca & Poler, Melita. 1996. Utemeljitev novinarske etike in svoboda slovenskih novinarjev. V: Marjan Sedmak (ur.), *Mediji, etika in deontologija*, str. 9-26. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Meršol, Mitja. 1985. *Sedma sila*. Delavska enotnost, Ljubljana.
- Zaje, Melita. 1994. *Seminar Javnost*.

## ODNOSI Z ZAPOSLENIMI V STORITVENEM SEKTORJU: INTERNO KOMUNICIRANJE, MOTIVIRANJE, NAGRAJEVANJE IN OPOLNOMOČENJE KOT PREDPOGOJI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IN STRANK

**Povzetek.** Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče, tržišče zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo njeno delovanje navzven. Odnosi z zaposlenimi postajajo izhodiščna točka upravljanja odnosov z zunanjimi javnostmi, pri čemer je vloga takšnih odnosov izrazitejša v storitvenem sektorju. Storitvene organizacije se namreč pri svojem poslovanju mnogo pogosteje kot proizvodne osebno srečujejo s svojimi uporabniki. Temeljna vrednost vsake storitve se oblikuje v interakciji med ponudnikom in kupcem storitve, zato so zaposleni, ki so v vsakodnevnem stiku s strankami, glasniki storitvenih organizacij in njihova prva stična točka s ciljnim tržiščem. Prispevek obravnava interno komuniciranje, motiviranje in nagrajevanje ter opolnomočenje kot tri temeljna orodja odnosov z zaposlenimi ter hkrati tri predpogoje kakovostnega izvajanja storitev.

**Gljučne besede:** zaposleni, storitve, stranke, odnosi, interno komuniciranje, opolnomočenje, motiviranje, nagrajevanje

### Med proizvodnim in storitvenim

Odnosi z zaposlenimi so v središču tako izdelčnega (proizvodnega) kot storitvenega sektorja, vendar imajo v slednjem nekoliko pomembnejšo vlogo. V nasprotju s storitvenimi so namreč v *proizvodnih organizacijah* stiki s potrošniki redkejši. Vzrok za odsotnost osebnih stikov je poslovanje na množičnem trgu, kjer se posameznik izgubi v množici (potencialnih) potrošnikov in tako ostane anonimen. Za *storitvene dejavnosti* (gl. sliko 1) pa je, na drugi strani, značilno, da so njihovi "izdelki" (storitve) nekakšna "aktivnost ali niz aktivnosti bolj ali manj neotipljive narave, ki navadno (vendar ne nujno) potekajo v obliki interakcij med stranko in zaposlenim v storitveni organizaciji" (Grönroos 1990, 27; gl. tudi Kotler 1984, Lovelock 1986, Berry in Parasuraman 1991; Schneider in Bowen 1995, idr.). Stiki med prodajalcem in stranko so torej v storitvenih organizacijah pogostejši.

\* mag. Petja Rijavec, Pristop, Družba za komunikacijski management.

Stranke vstopajo neposredno v "proizvodni" proces, temeljna vrednost storitve (bančne, zavarovalniške, turistične ipd.) pa se, za razliko od izdelkov, kjer se proizvede v tovarni, oblikuje v *interakciji med ponudnikom* (banko, zavarovalnico, turistično agencijo) *in kupcem storitve* (bančno stranko, zavarovancem, turistom). V storitveni organizaciji produkcija in distribucija storitev nista ločeni od potrošnje, pač pa vse tri aktivnosti potekajo hkrati. Poleg tega so vsi stiki med stranko in storitveno organizacijo bolj ali manj interaktivne in neposredne narave (npr. z bančnim uslužbencem, zavarovalnim agentom, preko interneta, elektronske pošte, telefona itd.). Zato zaposleni neizogibno postajajo "sestavni del kakovosti, ki jo izkušajo stranke" (Smith 1996, 8), "glasniki in komunikatorji sporočil o svoji organizaciji zunanjim javnostim" (Williams 1997, 39) ter, na drugi strani, "vir informacij o postopkih, ki lahko vodstvu koristijo pri izboljšanju učinkovitosti in produktivnosti" (Jensen 1997, 227).

V nadaljevanju predstavljamo vlogo in pomen odnosov z zaposlenimi pri doseganju zadovoljstva strank storitvene organizacije. Pri tem obravnavamo tri, po našem mnenju najpomembnejše vidike odnosov z zaposlenimi, ki so: (1) *interno komuniciranje*, (2) *motiviranje in nagrajevanje* ter (3) *opolnomočenje*. Le celota navedenih aktivnosti po našem mnenju pripomore k doseganju zadovoljstva strank.

Slika 1: Razlike med izdelki in storitvami

IZDELKI	STORITVE
otipljivi	neotipljive
homogeni	heterogene
produkcija in distribucija sta ločeni od potrošnje	<i>vse tri aktivnosti potekajo hkrati</i>
stvar	<i>aktivnost oz. niz aktivnosti</i>
temeljna vrednost je proizvedena v tovarni	<i>temeljna vrednost se oblikuje v interakcijah med ponudnikom in kupcem storitve</i>
lahko delamo zaloge	ne moremo delati zalog
možen prenos lastništva	prenos lastništva ni možen

Vir: Grönroos 1990, 28

## Interno komuniciranje

Vsaka organizacija ima svoje notranje tržišče, tržišče zaposlenih, za katerega mora poskrbeti. Če tega ne stori pravilno, bo ogroženo tudi njeno delovanje navzven. "Organizacije so namreč odvisne od podpore ljudi, ki jih sestavljajo; od te podpore je odvisna uspešnost njihovega delovanja navzven". (White 1991, 39)

Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je *komuniciranje z njimi*, ki je v storitvenih organizacijah, kjer so stiki s strankami pogostejši, pomembnejše kot v proizvodnih. Storitvena organizacija mora vzpostaviti takšen

sistem internega komuniciranja, da bo pretok informacij *ne le horizontalen in vertikalni* (po vseh hierarhičnih nivojih, od najvišjega vodstva preko srednjih menedžerjev pa do delavcev, ki so v vsakodnevnih stikih s strankami in v ta namen potrebujejo pravočasne in točne informacije) *in po naravi ne le dvosmeren*, pač pa naravnano predvsem na - *odnos*:

"Dinamične organizacije prihodnosti se ne ukvarjajo več toliko s prenosom sporočil po hierarhiji navzdol, ampak predvsem z graditvijo odnosa in razvojem skupinskega komuniciranja, ki temelji na pogovoru znotraj organizacije ter zagotavljanju sprejemanja in razumevanja sporočil." (Foreman 1997, 18; 25) Ali, kot pravi Harkness (1999, 89; 91): "Oborožitev zaposlenih z informacijami in komuniciranjem je predpogoj odnosov z njimi"... "zaposleni bodo učinkoviti tedaj, kadar bodo čutili, da lahko prispevajo k razpravi in bodo imeli občutek, da jih nekdo posluša."

Uspešnost programov internega komuniciranja je v veliki meri odvisna od podpore in razumevanja vodstva storitvene organizacije. Vloga vodstva se izraža na dva načina: "prvič, zagotoviti mora, da zaposleni na vseh organizacijskih nivojih razumejo različne aktivnosti poslovanja organizacije v kontekstu okolja in odnosov s strankami; drugič, zagotoviti mora, da imajo vsi zaposleni poslušni za potrebe strank ter te tudi učinkovito zadovoljujejo" (Grönroos 1990, 222). Različni projekti in programi internega komuniciranja morajo zaposlene spodbujati k pravilnemu opravljanju njihovega dela in k delovanju, ki je skladno z ožjimi in širšimi cilji storitvene organizacije in hkrati predpogoj učinkovitega zadovoljevanja potreb strank. Le obveščen delavec zna namreč najbolje prisluhni potrebam strank, jih razumeti in tudi uspešno zadovoljiti. Internemu komuniciranju mora najvišje vodstvo ves čas izkazovati aktivno podporo, notranja klima pa mora podpirati pripadnost zaposlenih.

V storitveni organizaciji v osnovi poznamo tri različne vrste situacij, ki zahtevajo uporabo internega komuniciranja (Grönroos 1990, 226-230)<sup>1</sup>:

**- razvijanje storitvene kulture**

O storitveni kulturi govorimo, kadar sta najpomembnejši normi usmerjenost na strokovno izvajanje storitev in zanimanje za stranke.

Cilji internega komuniciranja v tej situaciji so naslednji:

- omogočati zaposlenim in vodstvu, da razumejo in sprejemajo poslanstvo, strategije in taktike kot tudi storitve in različne komunikacijske akcije storitvene organizacije;
- razvijati na storitev usmerjen upravljalški slog;
- učiti zaposlene na storitev usmerjenega komuniciranja in interakcijskih spretnosti.

**- ohranjanje storitvene kulture**

Cilji internega komuniciranja na tem nivoju so:

- večanje usmerjenosti na stranko;

<sup>1</sup> Izpeljano iz njegovega modela interno-marketinških ciljev storitvene organizacije.

- zagotavljati, da zaposleni redno dobivajo informacije, ki jih potrebujejo za pravilno opravljanje svojega dela, ter omogočanje pretoka povratnih informacij (feedback).<sup>2</sup>

*- uvajanje novih storitev ter predstavitev novih marketinških akcij*

Cilji internega komuniciranja na tem nivoju so:

- spodbuditi zavedanje zaposlenih o obstoju nove storitve, ki bo vpeljana na tržišče, ter zagotoviti, da to storitev sprejmejo;
- spodbuditi zavedanje in sprejemanje nove marketinške aktivnosti med zaposlenimi.

Navedene cilje dosegamo z različnimi orodji internega komuniciranja. Njihovih klasifikacij je več; Gruban, Verčič in Zavrl (1997, 99) orodja internega komuniciranja delijo v organizirana (formalna) in neorganizirana (neformalna). Neformalno komuniciranje, za razliko od formalnega, poteka po svoje in zato ni možno nadzorovati vsebine in resničnosti sporočil. White (1991, 50-53) deli orodja internega komuniciranja v medosebna (sestanki, brifingi, usposabljanja) in posredovana (pisno komuniciranje, publikacije, odprta linija, elektronska pošta). Newbold in Scholes (1997, 97 - 219) sta v svoji klasifikaciji še najbolj natančna in orodja internega komuniciranja delita v *medosebna* (formalni skupinski sestanki, sestanki v dvoje, brifingi tima, mentorstva in obiski, kosila itd.), *dogodke* (konference, prezentacije, road-showi, delavnice, seminarji itd.), *tiskana* (časopisi, revije, bilteni, vodiči in priročniki, brošure, poročila, informativna gradiva itd.), *elektronska* (telefon in odzivnik, faks, avdio kasete, avdio konference, elektronska pošta itd.), *računalniška* (pisma in zapisniki, elektronska pošta, on-line konference, internet itd.) in *organizacijska* (organizacijska identiteta, simbolično komuniciranje, delovno okolje, sistem nagrajevanja, govornice, fokusne skupine ipd.).

Uspešna uporaba orodij internega komuniciranja je v storitvenem sektorju odvisna predvsem od tega, v kolikšni meri organizacijska struktura, strategija, upravljalske metode in slog vodenja podpirajo oblikovanje *storitvene kulture*. V tem smislu lahko govorimo o treh predpogojih uspešnega internega komuniciranja:

- interno komuniciranje moramo obravnavati kot sestavni del strateškega upravljanja;

<sup>2</sup> Zanimiv primer komuniciranja z zaposlenimi oz. njihovega spodbujanja predstavlja Commonwealth Bank of Australia, ki kot del internega komunikacijskega programa, namenjenega kontaktnemu osebju, uporablja LI. "in-house TV", imenovano CBA - TV. Program CBA - TV vsak dan predvaja drugačen program. Ponedeljkov se imenuje "CBA-Files" (ideja izhaja iz priljubljene TV nautizanke X-files), zaposleni pa si lahko ogledajo primere slabega izvajanja storitev in njihove rešitve. Torkov program se imenuje "Network Update", s katerim zaposlene seznanjajo z novostmi v poslovanju in ponudbi banke. Sredin program je namenjen izobraževanju s področja ravnanja s strankami (poudarek je na prikazovanju pravilnega ravnanja, zlasti govornice telesa). Četrtekov program, "Bank Beat", je namenjen mlajšemu kontaktnemu osebju. Petkov "prodajni forum" ("Sales Forum") pa poteka v živo in je interaktiven; zaposleni lahko telefonirajo in izmenjujejo ideje z vodstvom banke. CBA - TV je namenjena tudi posebnim priložnostim, denimo komentarjem direktorja, povezanim s poslovnimi rezultati banke itd. (Bank Marketing International, št. 70, april 1996, str. 6.)

- interno komuniciranje ne sme biti v nasprotju z organizacijsko strukturo in ga ne sme zavirati pomanjkanje podpore vodstva;
- najvišje vodstvo mora nenehno izkazovati aktivno podporo procesu internega komuniciranja.

Uspešno interno komuniciranje se mora torej, kot smo že ugotovili, začeti pri najvišjem vodstvu storitvene organizacije, v njegov proces pa morajo biti aktivno vključene tudi vse ostale kategorije zaposlenih, zlasti kontaktno in podporno osebje, ki je v vsakodnevnem odnosu s strankami. Šele na takšen način bo interno komuniciranje kot sredstvo doseganja zadovoljstva strank učinkovito.

## Motiviranje in nagrajevanje zaposlenih

Zaposlene motivirajo tako ekstrinzične (zunanje) kot intrinzične (notranje) nagrade. Ekstrinzične nagrade vključujejo dodatno finančno motiviranje zaposlenih za odlično delovanje. Intrinzične nagrade pa so povezane z izboljšanjem medosebnih odnosov v storitveni organizaciji preko doseganja občutka dosežka, izzivalnega dela ter priložnosti za osebno in strokovno rast (Meidan 1996, 202).

V splošnem lahko storitvena organizacija svoje zaposlene motivira na naslednja načina (Meidan 1996, 202):

\* preko organizacijske kulture;<sup>3</sup> kakovost medosebnih odnosov in ključne vrednote storitvene organizacije pomembno vplivajo na motiviranost zaposlenih;

\* z neposrednimi spodbudami; v vseh storitvenih organizacijah so zaposleni, ki so v odnosu s strankami, za odlično delovanje nagrajeni z različnimi bonusi oz. dodatnimi ugodnostmi.<sup>4</sup>

Tudi Schneider in Bowen (1995, 145) se strinjata, da je treba zaposlene nagrajevati na takšen način, da začenjajo razumeti, da je kakovostno izvajanje storitev

<sup>3</sup> Definicije organizacijske kulture so številne; navedemo naj le nekatere:

"Organizacijska kultura je vse prevevajoča, nevidna, notranja in neformalna zavest organizacije, ki vodi obnašanje posameznikov in se obenem oblikuje na osnovi njihovega obnašanja" (Scholz 1987, 80);

"Organizacijska (korporativna) kultura je vzorec deljenih vrednot in prepričanj, ki dajo članom organizacije pomen ter jim posredujejo pravila vedenja v organizaciji" (Grönroos 1990, 241);

"Organizacijska kultura so deljene zaznave o pomembnih zadevah v organizaciji ter deljene vrednote in prepričanja o tem, zakaj so te zadeve pomembne" (Schneider & Bowen 1995, 240).

Rollinson pa ločuje med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. Organizacijska kultura so osnovne vrednote, ideologije in prepričanja, ki oblikujejo in usmerjajo vedenje zaposlenih in organizacije, organizacijska klima pa je splošna atmosfera ali etos na delovnem mestu, ki vpliva na motiviranost, zadovoljstvo in vedenje posameznikov v organizaciji (Rollinson 1993, 276).

<sup>4</sup> Zaposleni v storitveni organizaciji so lahko nagrajeni, denimo, tudi za različne predloge, ki jih dajo v zvezi z izboljšanjem kakovosti storitev in njihovega izvajanja. Dober primer je Fidelity Bank iz Philadelphije, ki je oblikovala t.i. "Fast Forward" sistem, s pomočjo katerega zbira zamisli in predloge zaposlenih, povezane z boljšim (kakovostnejšim) izvajanjem storitev. Zaposleni izpolnijo t.i. "Fast Forward" obrazce, kadarkoli se stranke pritožijo in zaposleni menijo, da bi se bili lahko problemu izognili. Ti obrazci postanejo sestavni del ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih; glede na to, kako koristni so njihovi predlogi, lahko zaposleni prejmejo stimulacijo do višine 300 USD na mesec! (Berry & Parasuraman 1991, 26).



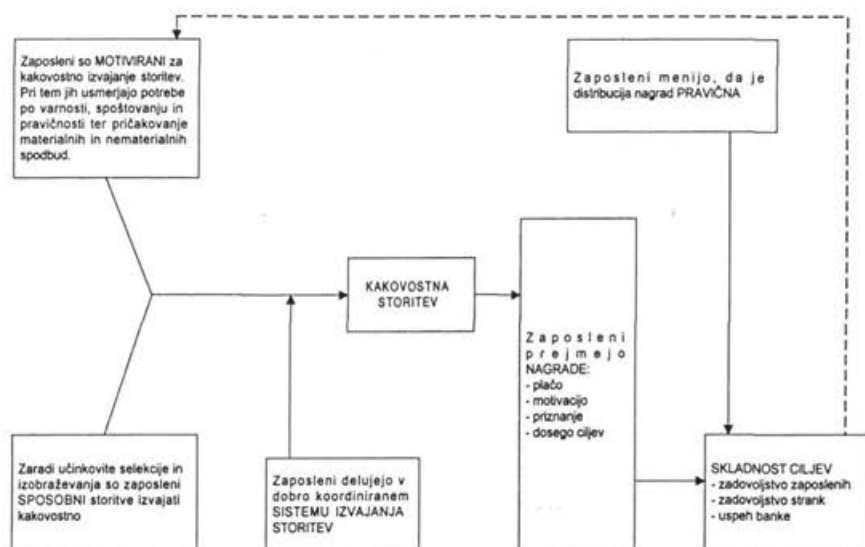
ključnega pomena za njihovo nagrajevanje. "Biti motiviran" po njunem mnenju pomeni troje:

- biti spodbujen (z učinkovitim zadovoljevanjem potreb);
- biti usmerjan (preko doseganja ciljev, ki izvajajo nagrade);
- biti vztrajen (vztrajati pri vedenju in ravnanju, ki stalno izvablja nagrade).

Če torej vodstvo želi, da bodo zaposleni storitve izvajali odlično, jim mora nuditi nagrade, ki bodo zadovoljile njihove potrebe, hkrati pa morajo biti te nagrade usmerjene na doseganje temeljnega cilja: kakovosti storitev in graditev odnosov s strankami (Schneider & Bowen 1995, 149).<sup>5</sup>

Avtorja na Sliki 2 prikazujeta celoto med seboj povezanih sistemov nagrajevanja. Slika prikazuje, kako se nagrade povezujejo s številnimi elementi storitvene dejavnosti: s kakovostjo storitev; z individualnimi potrebami po varnosti, spoštovanju in samozavesti; z zaposlovanjem in usposabljanjem zaposlenih.

Slika 2: Vloga sistema nagrajevanja pri kakovostnem izvajanju storitev



Vir: Schneider & Bowen (1995, 149)

<sup>5</sup> Podobno tudi Cheese (1994:113).

## Opolnomočenje

Za storitveni sektor je značilna cela vrsta situacij, ki vključujejo graditev in ohranjanje odnosov s strankami. Vsaka od njih je pomembna, v kontekstu odnosa pa so nekatere pomembnejše od drugih.

Nekatere storitvene transakcije so zelo običajne in rutinske (denimo vnovčevanje čekov za bančnimi okenci, dvig gotovine, sklepanje zavarovalnih pogodb ali turističnih aranžmajev itd.) in nimajo izrazite čustvene vsebine, zaposleni pa jih lahko opravijo hitro in učinkovito. V primeru kompleksnejših transakcij (npr. najem posojila) pa zaposleni potrebujejo več časa ter morajo dobro razumeti potrebe stranke, zlasti pa ji morajo biti sposobni svetovati.

Oba primera predstavljata skrajni točki na kontinuumu cele vrste situacij, od katerih vsaka zahteva večjo ali manjšo stopnjo osebnega pristopa. Razumeti moramo naravo vsake take situacije, še pomembnejše pa je, da je za vsako od njih odgovorno primerno osebo: dobro izobraženo in izurjeno, z ustreznim znanjem in spretnostmi ter pravilno motivirano, da oblikuje in ohrani odnos s stranko (Cheese 1994, 103).

Temu so v zadnjem času v veliki meri namenjeni programi t.i. opolnomočenja<sup>6</sup> (angl. empowerment), s pomočjo katerih zaposlene na praktičen in produktiven način spodbudimo k boljšemu opravljanju dela in hkrati povečamo njihovo zadovoljstvo. "Opolnomočenje presega delegiranje in daje resnično moč tja, kjer se lahko najučinkoviteje uporablja: k stranki. To pa ne pomeni le razvijanja nalog, pač pa tudi odločanje in celovito odgovornost." (Stewart 1994, 6) Stewart v zvezi z opolnomočenjem govori o TEORIJI E (E kot "Empowerment"): upravljalški teoriji, ki podpira resnično opolnomočenje posameznika kot tudi skupine na delovnem mestu. Skladno s to teorijo menedžerji verjamejo, da so ljudje zmožni storiti več, kot jim večina organizacij omogoča storiti, ter da želijo opraviti dobro delo in ga bodo tudi opravili, če jim bo organizacija to le omogočila. V tej teoriji so ljudje odgovorni za nekaj, ne pa le *nekomu*.

Teorija E zajema 8 "E-jev", in sicer:

1. *razumevanje (Envision)*: zaposleni morajo poznati cilje organizacije ter imeti jasno predstavo o tem, kaj se zahteva in zakaj;
2. *izobraževanje (Educate)*: izobraževanje oz. usposabljanje je namenjeno standardizaciji vedenja, torej zagotavljanju tega, da se bodo zaposleni vedli zanesljivo in skladno v napovedljivem nizu okoliščin;
3. *odstranjevanje (Eliminate)*: opolnomočenje pomeni odstranjevanje vseh ovir, ki temu procesu stojijo na poti. V prvi vrsti to pomeni zagotavljanje, da so vsi organizacijski sistemi in postopki uglaseni s cilji organizacije in z opolnomočenjem kot procesom, s pomočjo katerega bodo ti cilji doseženi. Odstraniti je potrebno vsa

<sup>6</sup> V slovenščini pravega izraza za "empowerment" še nimamo. Ustrezne sopomenke bi bile morda *podeljevanje odgovornosti, delitev odgovornosti ipd.* Za izraz "opolnomočenje" smo se odločili skladno z definicijo v Webstrovem angleško-angleškem slovarju, kjer besedo "empower" definira na naslednji način: "dati osebi moč ali avtoriteto; pooblastiti; omogočiti ali dovoliti". Dejansko gre torej za prenos moči iz najvišjih hierarhičnih nivojev na najnižje, v storitveni organizaciji torej za prenos moči (odločanja) z menedžmenta na kontaktno osebo, čemur po našem mnenju še najbolj ustreza izraz "opolnomočenje".

nepotrebna pravila, ki stojijo na poti opolnomočenju, ter vse ovire, bodisi človeške, administrativne ali tehnološke;

4. *izražanje (Express)*: zaposleni morajo razumeti, čemu je proces opolnomočenja namenjen in kakšna je njegova vloga pri doseganju organizacijskih ciljev. Menedžerji pa morajo zaposlenim razložiti ne le kaj opolnomočenje sploh je, temveč tudi njegove prednosti za posameznike, oddelke in organizacijo v celoti. Najpomembneje pa je, da vodstvo jasno in pošteno izrazi svoja mnenja in stališča;

5. *navduševanje (Enthuse)*: vodilni delavci morajo med zaposlenimi ustvariti navdušenje nad programom opolnomočenja;

6. *opremljanje (Equip)*: opolnomočenje ne pomeni le prerazporejanja moči, ampak tudi virov. To pomeni, da je treba zaposlenim dati na voljo čas, finančne, fizične in človeške vire, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela ter jih hkrati nenehno izobraževati in usposablјati;

7. *vrednotenje (Evaluate)*: ker je opolnomočenje proces in ne stanje, moramo ves čas spremljati napredek in vrednotiti rezultate. Pomembno je tudi izvajanje povratnih informacij od zaposlenih;

8. *pričakovanje (Expect)*: menedžerji, zadolženi za opolnomočenje, morajo pričakovati določene napake in površinske težave ter jih celo načrtovati; eden takšnih problemov je tudi odpor zaposlenih (prirejeno po: Stewart 1994, 73).

Clutterbuck (1994, 12-13) opolnomočenje definira kot spodbujanje posameznikov, naj prevzamejo individualno odgovornost za izboljšanje načinov, na katere opravljajo svoje delo, s čimer bodo prispevali k doseganju organizacijskih ciljev; kot koncentriranje moči v rokah posameznikov, ki to moč najbolj potrebujejo, da bi dobro opravili svoje delo; kot prenos moči in možnosti odločanja od vodstva na čim nižje hierarhične nivoje; kot ustvarjanje okoliščin, v katerih lahko ljudje maksimalno uporabljajo svoje sposobnosti pri doseganju zastavljenih ciljev, tako človeških kot osebnih; ter kot psihološko energijo, ki nas motivira.<sup>7</sup> Schultz, Tannenbaum in Lauterborn (1993, 8) pa menijo, da opolnomočenje pomeni, da zaposleni ne le izbirajo, kaj želijo poslušati, pač pa tudi odgovarjajo in imajo sredstva, s katerimi se naredijo "slišane".

Opolnomočenje v storitvenem sektorju se izraža na številne načine, najpomembneje za vse pa je, da imajo zaposleni, ki so v odnosih s strankami (kontaktno osebje), vselej na voljo pravočasne in točne informacije o ponudbi organizacije, novih postopkih poslovanja, o strankah in o konkurenci. Vodstvo mora dati zaposlenim možnost samostojnega odločanja, vendar znotraj določenih in podrobno opredeljenih meja. Različni vodniki in pravilniki morajo zaposlenim omogočati reševati probleme na licu mesta, s čimer se poveča zadovoljstvo strank, vodstvo pa lahko ohrani nadzor nad postopki. Poleg tega pa morajo imeti zaposleni več svobode pri odločanju o vsem, kar je neposredno povezano s strankami in z graditvijo odnosa z njimi. Od njih se tudi pričakuje, da bodo pri zadovoljevanju potreb vsake posamezne stranke uporabljali dober poslovni čut.

<sup>7</sup> Podobno o tem razmišlja tudi Kinlaw (1995, 59), ki opolnomočenje definira kot "proces izboljševanja kompetentnega vpliva". Kompetentni v njegovi teoriji opolnomočenja opisuje potencial, ki ga morajo imeti ljudje za izvajanje vpliva, ki izboljša delovanje. "Vpliv" pa v njegovi teoriji opolnomočenja opisuje "kompetenco v akciji"; opisuje način premikanja ljudi in dogodkov v smer, ki izboljša delovanje.

Zato mora tudi vodstvo poskrbeti, da imajo zaposleni na voljo vse potrebne informacije; poskrbeti mora, da bo v storitveni organizaciji oseba, ki rešuje specifične probleme strank; in omogočiti zaposlenim svobodo pri delanju napak.

Opolnomočenje spodnjega dela organizacijske piramide lahko pri njenem vrhu, pa tudi pri srednjih menedžerjih, sicer naleti na odpor in vzbudi občutek ogroženosti. Vendar pa ne smemo pozabiti na njegovo vlogo pri uspešnem in učinkovitem izvajanju storitev. Zaposleni, ki so v neposrednem odnosu s strankami, se prvi soočijo s problemi in se najlažje odločajo, kaj storiti, da bi zadovoljili njihove potrebe. Zato opolnomočenje zahteva ustrezne menedžerske sposobnosti in vire. Menedžerji se morajo zavedati, da so ljudje, ki lahko v resnici zadovoljijo potrebe in zahteve strank, zgolj in samo zaposleni za okenci. Zato jim morajo pokazati njihov potencial, jim zaupati, jih podpirati z orodji in znanjem, ki ga potrebujejo, ter odstraniti dejavnike, ki jim preprečujejo samostojno in ustvarjalno delovanje. Opolnomočenje najbolje deluje tedaj, kadar vodstvo storitvene organizacije verjame in zaupa, da lahko zaposleni delajo samostojno, ter njihove aktivnosti nadzoruje v najmanjši možni meri.

V procesu razširjanja in krepitev opolnomočenja na poti doseganja organizacijskih ciljev naj bi vodstvo sledilo naslednjim korakom (Kinlaw 1995, 37):

- *definiraj in komuniciraj*: prvi korak v procesu opolnomočenja bi moral odgovoriti na vprašanja, ki jih imajo menedžerji in zaposleni o opolnomočenju: Kako bo to vplivalo na nas? Kaj bom moral delati drugače? Kakšen bo moj odnos z nadrejenim?;
- *definiraj cilje*: iz definicije opolnomočenja lahko izvedemo različne cilje, denimo: dati vsem timom odgovornost, da razvijejo lastne cilje, strategije in merila delovanja; vključiti vse zaposlene, ki so v odnosu s strankami, v nenehno izboljšanje odnosov z njimi; vključiti vso organizacijo v pomembne upravljalске odločitve;
- *definiraj strategije*: strategije, ki izhajajo iz opolnomočenja, so lahko naslednje: maksimiranje pretoka informacij in strokovnega razvoja timov, s čimer bomo povečali vključenost in sodelovanje zaposlenih v vsakem pogledu poslovanja organizacije; definiranje izobraževanja in usposabljanja kot primarne vloge vodje; razvijanje 360-stopinjskega povratnega obveščanja, s pomočjo katerega je vsak odgovoren vsakemu, s katerim dela, vključno s strankami;
- *izobražuj*: zaposleni za to, da bi odlično izvajali storitve in gradili odnose s strankami, potrebujejo določene spretnosti in znanje. Sposobni morajo biti reševati probleme ter svoje znanje uporabljati na številne načine, znati presojeti ter se odzivati na novo in nepričakovano ter s takšnim znanjem v celoti sodelovati v vsakem vidiku delovanja organizacije;
- *prilagaj organizacijsko strukturo*: odstraniti je potrebno vse aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti;
- *prilagaj organizacijske sisteme*: skladno z opolnomočenjem je potrebno prilagajati tudi sisteme zaposlovanja, nagrajevanja, izobraževanja in usposabljanja;
- *nenehno vrednoti in izboljšuj*.

Prednosti opolnomočenja so številne; Stewart (1994, 12; 13), Kinlaw (1995, 73), Clutterbuck (1994, 164), Cheese (1994, 114) in nekateri drugi avtorji navajajo bolj ali manj podobne koristi opolnomočenja za organizacijo:

- če imajo zaposleni možnost odločanja in nadzora, uspešneje in hitreje zadovoljujejo potrebe strank, hitrejše pa je tudi reševanje zapletov (problem se rešuje na mestu, ne da bi nam bilo potrebno čakati, da se pojavi odgovorna oseba);
- opolnomočenje je priložnost za širitev sposobnosti posameznika;
- zaposlenim daje večji občutek dosežka in s tem večjo motivacijo, samozavest in občutek zadovoljstva;
- zaposleni čutijo, da lahko pomembno in učinkovito prispevajo k doseganju zastavljenih poslovnih ciljev, da je to, kar delajo, pomembno za uspeh organizacije;
- menedžerji imajo več časa, da se osredotočijo na strateške zadeve, odločanje o trivialnih zadevah pa lahko prepustijo drugim;
- z opolnomočenjem se odstranijo ovire delovanju, ki so (bile) značilne za bolj tradicionalne pristope k vodenju in upravljanju;
- izboljšajo se sistemski elementi (boljša delovna atmosfera, zadovoljstvo strank, kakovost vložkov in izložkov, izboljššan nastop prodajnega osebja);
- opolnomočeni zaposleni so lahko uporaben vir novih idej, "oglasí" na dveh nogah in dejavnik ohranjanja strank.

Opolnomočenje daje zaposlenim "lastništvo" nad njihovim delom. Zaposleni, ki se čutijo odgovorne za svoje delo, bodo bolj zadovoljni, manj bo bolniških izostankov in bolj se bodo počutili samozavestne ter pozitivno prepričane o svojem delu in organizaciji kot celoti, s tem pa bodo bolj pozitivna tudi njihova stališča in učinkovitejša graditev odnosov s strankami.\*

Ker je za opolnomočenje bistvena večja vključenost zaposlenih v izvajanje storitev in v procese odločanja, imajo ti mnogo širša in fleksibilnejša pooblastila kot nekdaj. S tem opolnomočenje omogoča storitveni organizaciji hitro, fleksibilno in učinkovito odzivanje na zahteve trga in strank. Opolnomočenje ni dejavnik izgube (moči vodstva), ampak dejanje pridobivanja: časa, kakovosti, pripadnosti in idej. Predvsem pa pomeni opolnomočenje možnost dostopa do najširšega možnega spleta spretnosti in znanj zaposlenih, ki so na takšen način bolje motivirani za graditev odnosov s strankami. Posledica tega so manjše zamude, krajše vrste, manj pritožb in napak ter bolje izkoriščen potencial zaposlenih.

\* Seveda pa ima opolnomočenje zaposlenih tudi določene slabosti. Predesem je lahko opolnomočenje zaposlenih v storitveni organizaciji tvegano. Če želi denimo opolnomočen delavec v železarni preizkusiti nov postopek, lahko to stori v kontroliranem okolju, na stroške nekaj časa in materiala. Zaposleni v storitveni organizaciji (banki, zavarovalnici ipd.) pa mora eksperimentirati v resničnem času, pred resnično stranko. Če se zmoti, nima nikakršnega varovala. Napake so v storitvenem sektorju neizogibne, zato je tudi tveganje, povezano z opolnomočenjem, v očeh številnih ponudnikov storitev še vedno obsežnejše od koristi. Poleg tega opolnomočeni zaposleni navadno potrebujejo več usposabljanja kot tisti, ki strogo sledijo pravilom, s čimer so višji tudi stroški. Opolnomočeni zaposleni lahko storitve izvajajo tudi slabo in počasno (s tem, ko se v celoti posvetijo potrebam ene stranke, se večja vrsta in s tem tudi nezadovoljstvo ostalih strank) ter izkrivijo zaznave strank o poštenih igri (stranke so pogosto prepričane, da zaposleni, ki se drži pravil, ravna pošteno in odgovorno).

## Sklep

Zaposleni niso več strošek, pač pa vedno bolj pomembna naložba in premoženje vsake sodobne storitvene organizacije. Interno komuniciranje, nagrajevanje in motiviranje ter opolnomočenje postajajo ključni dejavniki zadovoljstva in t.i. "storitve z nasmehom", kot v svetu storitev zadnje čase poimenujejo popolno poslovanje s strankami. Tega se bodo storitvene organizacije morale začeti zavedati. Tradicionalno presojanje uspešnosti in odličnosti (tudi) storitvenih organizacij namreč, v povezavi z dimenzijo odnosa, prehaja od ozke kvantifikacije dobičkonosnosti h kvalitativnim kazalcem odličnosti; med njimi v zadnjem času zasedajo pomembno mesto t.i. indeksi zadovoljevanja potrošnikov, ki se izračunavajo ne le za storitvene, pač pa za organizacije iz vseh panog in celo za države. Švedska denimo svojega objavlja od leta 1989, Nemčija od leta 1992, ZDA pa od leta 1994. Statistika nam tako pomaga povezati storitveno odličnost in poslovno uspešnost ter dobiček. Svoje pa pričajo tudi nagrade za kakovost, kot sta Malcom Baldridgeva nagrada v ZDA, kjer kar 300 točk od 1000 neposredno ponderira prispevek uspešnega zadovoljevanja strank k splošni poslovni odličnosti. Nič drugače ni pri Evropski nagradi za poslovno odličnost, kjer je med devetimi kazalci modela celovite kakovosti kot posamični kazalec na prvem mestu zadovoljstvo strank. Zanj so odgovorni zaposleni v "prvih bojnih vrstah", ki pa bodo dobre odnose s strankami gradili le, če bodo zadovoljni z odnosom njihovih neposredno nadrejenih. Nenazadnje so tudi zaposleni stranke - pa čeprav "le" notranje.

## LITERATURA

- Argenti, Paul A. 1998. *Corporate communication* (2. izd.). McGraw-Hill, ZDA
- Berry, Leonard L. & A. Parasuraman. 1991. *Marketing Services*. The Free Press, New York
- Cheese, John. 1994. *Till Death Us do Part*. Lafferty Publications Ltd., Dublin
- Clutterbuck, David. 1994. *The Power of Empowerment*. Kogan Page Ltd., London
- Foreman, Susan. 1997. IC and the healthy organization. V: Eileen Scholes (ur.): *Handbook of internal communication*. Gower publishing, str. 18 - 26
- Grönroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing*. Maxwell Macmillan, Singapore
- Gruban, Brane; Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Pristop, Ljubljana
- Harkness, James. 1999. Living and breathing the brand: The role of internal communication. *Journal of Communication Management*, vol.4, št. 1, str. 87 - 94
- Heskett, James L. 1991. Lessons in the Service Sector. V: *Harvard Business Review* (ur.): *Service Management*. Harvard Business School Publishing Division, str. 12 - 21
- Jenssen, Inger. 1997. Legitimacy and strategy of different companies: A perspective of external and internal public relations. V: Moss, Danny; Toby MacManus in Dejan Verčič (ur.): *Public Relations Research: An international perspective*, International Thomson Business Press London, str. 225 - 246
- Kinlaw, Dennis C. 1995. *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*. Gower Publishing Ltd., Hampshire

- Kotler, Philip. 1984. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. (5. izd.). Pretnice-Hall, Inc., ZDA
- Lovelock, Christopher H. 1986. *Marketing of Services*. V: Buell (ur.): *Handbook of modern marketing*. McGraw-Hill, New York
- Meidan, Arthur. 1996. *Marketing Financial Services*. MacMillan Press Ltd., London
- Newbold, Tony in Eileen Scholes. 1997. *Turning Strategy into Action*. V: Eileen Scholes (ur.): *Handbook of internal communication*, Gower publishing, str. 97 - 219
- Rollinson, Derek. 1993. *Understanding Employee Relations: a Behavioural Approach*. Addison Wesley, Ltd., VB
- Schneider, Benjamin & David E. Bowen. 1995. *Winning the Service Game*. Harvard Business School Press, Boston
- Scholz, Christian. 1987. *Corporate Culture and Strategy - The Problems of Strategic Fit*. Long Range Planning, št. 4
- Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum in Robert F. Lauterborn. 1993. *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, ZDA
- Smith, Catherine. 1996. *Minding Your Ps and Qs*. *Bank Marketing International*, št. 76, november, str. 8 - 11
- Stewart, Aileen Mitchell. 1994. *Empowering People*. Pitman Publishing, London
- White, Jon. 1991. *How to understand and manage public relations*. Business books limited, London
- Williams, John. 1997. *Matching internal and external image*. V: Eileen Scholes (ur.): *Handbook of internal communication*, Gower publishing, str. 39 - 46

## ZAŠČITA PRAVNE OSEBE PRED MEDIJSKIMI NAPADI

**Povzetek.** Tudi pravne osebe so deležne številnih pravic, tako premoženjskih kot nepremoženjskih (osebnih); znotraj slednjih obravnavamo predvsem pravico do časti in dobrega imena oziroma ugleda. S pregledom tistih področij slovenskega kazenskega, obligacijskega in medijskega prava, ki lahko zadevajo napade na ugled organizacije v množičnih medijih, nakazujemo tudi možnosti njenih (pravnih) reakcij na tovrstna dejanja. Ugotavljamo, da je sodobni trend izenačevanja varstva pravic fizičnih in pravnih oseb v zvezi z medijskimi napadi na njihov ugled upravičen. Težave pa povzročata dokazovanje škode, predvsem nepremoženjske. V primeru zahtevane denarne odškodnine se po zakonu o obligacijskih razmerjih namreč zahteva izpolnjen pogoj povzročitve telesnih in duševnih bolečin ali strahu, kar pri pravni osebi ni mogoče. Lahko pa govorimo o znatno zmanjšanem ugledu pravne osebe, ki ga v nekaterih tujih pravnih sistemih že priznavajo kot (nepremoženjsko) škodo. Naše pravo je pri tem jasno: v primeru kršitve osebnostnih pravic pravna oseba nima pravice zahtevati denarne odškodnine, lahko pa zahteva nedenarno (objavo sodbe ali popravka) odškodnino.

**Ključne besede:** pravne osebe, pravo, osebnostne pravice, medijsko pravo, medijski napadi.

### Osebnostne pravice pravne osebe

#### *Pojem osebnostnih pravic.*

O osebnostnih pravicah govorimo, kadar gre za varstvo posameznika pred posegom drugega posameznika v njegovo osebnostno sfero. Ne gre pa nujno za posameznika kot fizično osebo, ampak nasploh za formalno prirejene subjekte, torej tudi za pravne osebe. Zaradi pogostega zamenjevanja pojmov v praksi naj takoj na začetku razjasnimo razlike, ki jih med pojmi pravna oseba, podjetje, gospodarska družba, firma in organizacija pozna pravna stroka.

*Podjetje* je generični pojem za skupek organiziranega premoženja, namenjenega za opravljanje gospodarske dejavnosti. Pravni red mu neposredno ali posred-

\* Mojca Drevenšek, univ.dipl.soc., Borut Zajc, univ.dipl.prav.



no preko njegove *družbe* (nosilca podjetništva) priznava status *pravne osebe*. Tako ima podjetje pravice in obveznosti - je subjekt in objekt prava. Kot subjekt je nosilec določenih pravic (pravica do patenta, firme, lastnine), kot objekt pa je lahko predmet prodaje (če na primer družba proda podjetje kot celoto). Za *organizacijo* (pojem je prevzet iz sociologije) pa je bistveno, da gre za relativno zaključeno družbeno asociacijo članov, ki medsebojno kooperativno sodelujejo; organizacija je namenjena bolj ali manj določenemu cilju, h kateremu je usmerjeno tudi delovanje članov. V teoriji je splošno sprejeto stališče, da ima podjetje kot organizacija svoje lastne interese, ločene od interesov družbe in družbenikov. Za interese podjetja skrbi uprava oziroma poslovodstvo, za interese družbe nadzorni svet, za individualne interese družbenikov pa skupščina družbe. Razmerje med podjetjem in družbo bi najenostavneje razložili tako: podjetje izvaja gospodarsko funkcijo družbe, pravno funkcijo pa izvaja družba. Nekaj povsem drugega pa je *firma* - je način, kako se družba individualizira (ime, s katerim posluje, je označba dejavnosti in oblike družbe ter tako imenovani fantazijski dodatek). V nadaljevanju največkrat uporabljamo pojem pravne osebe, ko opisujemo njene pravice ali obveznosti; v nekaterih primerih pa se poslužujemo pojma organizacija, saj govorimo o družbenem akcijskem sistemu, v katerem (ali zunaj katerega) se nekaj dogaja (na primer pretok informacij).

Že omenjene osebne pravice opredeljuje teorija kot pravice, ki s sredstvi civilnega prava (na primer z odškodninsko tožbo) varujejo določene človekove osebne dobrine in njegovo osebnost; opredeljuje pa jih tudi kot takoimenovano *moralno premoženje pravnih subjektov*, to je pravico zahtevati spoštovanje in razvoj lastne osebnosti (Polajnar-Pavčnik 1997). Pomembna lastnost osebnostnih pravic je njihova absolutnost, kar se odraža skozi vsebino njihovega varstva: vsako, komur pripada določena osebna pravica, lahko od vsakogar zahteva, da se vzdrži posegov v to njegovo osebno dobrino (zdravje, življenje, ugled itd.). Gre torej za učinkovanje pravice zoper vsakogar (*erga omnes*). Kot bomo videli v nadaljevanju prispevka, je varstvo pravic na odškodninskem področju nekoliko ožje, saj se lahko realizira le ob izpolnjenih štirih pogojih civilnega delikta ((1.) pravno priznana škoda, ki (2.) izvira iz protipravnega ravnanja, če (3.) prizadeti dokaže obstoj vzročne zveze med nastalo škodo in nedopustnim ravnanjem in če (4.) obstoji odgovornost povzročitelja škode), ki jih bomo prav tako spoznali kasneje. Med glavnimi lastnostmi osebnostnih pravic so še njihova neprenosljivost in nepremoženjskost.

Razvojno gledano se je v seznamih splošno priznanih osebnostnih pravic najprej priznavala pravica do življenja in telesne integritete, kasneje pa pravica do časti in osebne dostojanstva. Po slovenskem pravnem teoretiku Finžgarju (1985) so med najpomembnejšimi naslednje: pravica do življenja, zdravja in telesne integritete, pravica do prostosti, pravica do časti in dobrega imena, pravica do imena, pravica do osebne identitete, pravica do lastne podobe, pravica pisemske tajnosti, pravica do glasu, pravica do osebnega življenja, pravica do duševne integritete itd. "Razvojna pot človeške civilizacije in s tem tudi varstva osebnostnih pravic nedvomno potrjuje dejstvo, da krog osebnostnih pravic ni in ne more biti zaprt. Prvotno se priznavajo le pravice, ki človeku zagotavljajo golo eksistenco,

kasneje se prične varovati tudi duševna celovitost v njenih različnih elementih." (Polajnar-Pavčnik 1997, 153).<sup>1</sup>

### *Aplikacija na pravno osebo*

V celoti pripadajo osebnostne pravice le posamezniku, fizični osebi, ki jo je treba pred drugimi subjekti (državo, pravnimi osebami, posamezniki itd.) zaščititi. Zaradi posameznika (fizične osebe) so bile te pravice sploh ustanovljene. Po splošnem pojmovanju pa nekatere osebnostne pravice pripadajo tudi pravni osebi<sup>2</sup> - le tiste pravice, ki jih po zdravorazumskem pojmovanju lahko nanjo prenesemo<sup>3</sup> (ali drugače: pravne osebe so lahko subjekt tistih osebnostnih pravic, ki so združljive z njenimi značilnostmi). Tako to velja predvsem za pravico do imena (firma, ime, naziv), ugleda, časti in dobrega imena, poslovne tajnosti, nedotakljivosti poslovnih prostorov, neprekršljivosti obstajanja, svobode delovanja, označbe porekla, dalje za pravico do identitete ter pravico do lastne pogodbe (po Dular 1990). In čeprav pravnim osebam ne moremo eksplicitno priznati osebnostnega položaja, so pravzaprav skozi zgoraj našteje osebnostne pravice, ki jim pripadajo, prikazane dimenzije njene osebnosti oziroma bistveni elementi pravne osebe (na primer premoženje, svoboda podjetništva, enakopravnost, pravice iz ustvarjalnosti itd.).

Tako lahko povzamemo, da je varstvo osebnostnih pravic pravne osebe potrebno zato, da lahko ta v miru in dostojanstvu opravlja svoje poslanstvo, zaradi katerega je bila ustanovljena. Pravni red torej pravnim osebam tudi z varovanjem nekaterih njihovih osebnostnih pravic omogoča nemoteno delovanje. Omejevanje pravic pravnim osebam bi namreč prizadelo fizične osebe, torej posameznike, ki tvorijo personalni substrat pravne osebe. Z varovanjem pravic pravnih oseb torej posredno (a bistveno!) varujemo individualne pravice fizičnih oseb, saj so pravne osebe namenjene ljudem za doseganje njihovih ciljev.

### *Kolizija z nekaterimi drugimi pravicami*

V zvezi z nadaljnjo vsebino prispevka, v katerem obravnavamo zaščito pravnih oseb pred napadi v množičnih medijih, ki kršijo katero izmed njihovih osebnostnih pravic, velja omeniti še kolizijo te skupine pravic s pravico do izražanja in

<sup>1</sup> Tako se na primer zlasti nemška pravna teorija zavzema za varstvo osebnosti na podlagi tako imenovane splošne osebnostne pravice kot generalne klavzule (prvič jo je priznalo leta 1954). Tudi 35. člen slovenske ustave, ki zagotavlja nedotakljivost človekove telesne in duševne celovitosti, zasebnosti in osebnostnih pravic je mogoče razlagati kot stališče v smeri splošne osebnostne pravice.

<sup>2</sup> Pravna oseba je skupina posameznikov, ki ji kot družbeni tvorbi pravni red priznava lastnost pravnega subjekta. S tem nastane poleg posameznikov, ki so že tako in tako pravni subjekti, še nov pravni subjekt, ki samostojno stopa v pravna razmerja z drugimi pravnimi subjekti (na primer gospodarske družbe, društva, verske skupnosti, zasebne ustanove itd.) (po Pavčnik 1987, 209).

<sup>3</sup> Opozoriti velja na razlikovanje, ki ga v zvezi s prenosom osebnostnih pravic na pravne osebe vpeljuje Šinkovec (1997): "Tiste pravice, ki se dajo aplicirati na zasebne pravne osebe, veljajo tudi zanje. Javnopravne osebe niso nosilci ustavnih pravic, saj so pravice namenjene predvsem vzpostavljanju razmerij med subjekti in državo. Javnopravne osebe, ki so nosilci državnih funkcij, nimajo pravic, imajo le pristojnosti. So izjeme, ko je neka ustavna pravica za javnopravno osebo posebej poudarjena (univerza - avtonomija in svoboda znanstvenega dela; javni mediji in svoboda izražanja)." (Šinkovec 1997, 1158)

obveščanja, takoimenovano svobodo medijev<sup>1</sup>. O koliziji (ustavnih) pravic govorimo takrat, ko pride do nasprotij med nosilci pravic. V okviru pričujočega prispevka obravnavamo naslednji pravici: ustavno zagotovljeno pravico pravne osebe do dostojanstva (34. člen) na eni strani in pravico novinarja do svobode tiska, zbiranja, sprejemanja in širjenja vesti in mnenj<sup>2</sup>. Pri tovrstni konkurenci pravic prihaja do položaja, v katerem si pravice nasprotujejo: neko ravnanje podleže pod več ustavno opredeljenih pravic. Tako kot podiranje zgradbe zadeva lastnika, razen če je stavba umetniške vrednosti, prav tako je lahko v tem primeru z uveljavljanjem lastninske pravice prizadeta tudi svoboda umetniškega ustvarjanja (Šinkovec 1997). V posameznih primerih kolizij pravic je torej potrebno presojanje, katera pravica je močnejša, pomembnejša. Kar pa je velikokrat težavno početje.

V zvezi s tehtanjem interesov, ki so v konfliktu, velja omeniti vsaj *teorijo sorazmernosti*, ki postavlja nekatere pogoje za to tehtanje in vrednotenje nasprotujočih si pravic: cilj, h kateremu se teži, mora biti legitimen (stvarno upravičen); uporabljena sredstva so pravno dopustna; izbrana sredstva so za doseg cilja primerna, uporabna in mogoča ter potrebna in ne izven vsakega razumnega razmerja do družbene in politične vrednosti cilja (proporcionalno razmerje med prizadeto ustavno pravico posameznika in ustrezno koristjo, ki jo pridobimo z uporabo sredstva). "Ob tehtanju interesov je treba ugotavljati, ali je izpodbijano sporočilo medijev najmanj omejujoče sredstvo, ki ga je mogoče uporabiti v danem primeru; ali sporočilo ustreza pomenu namena in ali je njegovo uresničenje tudi potrebno; ali je izpodbijano sporočilo uporabno in potrebno za doseg namena in ali je takšno, da ne povzroča nepotrebnih in nedovoljenih bremen posamezniku." (Šinkovec 1997, 1162)

## Kazenskopravno varstvo časti in dobrega imena

### *Splošno o kazenskopravnem varstvu*

Čeprav temeljni namen prispevka ni obravnava kaznivih dejanj zoper čast in dobro ime, storjenih preko množičnih medijev (poudarek je večji na teh dejanjih kot civilnih deliktih!), jih omenjamo zato, da nakažemo aktualno vprašanje slovenske sodne prakse, pomembno za vse, ki se pri svojem delu ukvarjajo s pisanjem ali distribucijo besedil. Gre za vprašanje pravnega vrednotenja razlik med resničnimi in neresničnimi trditvami ter razlik med izražanjem mnenj in dejstev<sup>3</sup>.

V slovenski kazenski zakonodaji poznamo pet temeljnih kaznivih dejanj, ki predstavljajo različne napade na čast in dobro ime: *razžalitev* (169. člen: "Kdor koga razžali", razen če se "/.../žaljivo izrazi v znanstvenem, književnem ali umet-

<sup>1</sup> Prvotna svoboda tiska se je z razvojem drugih, predvsem elektronskih medijev, preimenovala v svobodo medijev.

<sup>2</sup> O pomenu razlikovanja med neresničnimi in resničnimi trditvami ter dejstvi in mnenji vec v nadaljevanju.

<sup>3</sup> Šelihova v svojem prispevku poleg omenjenih dveh vprašanj izpostavlja še tretje, prav tako pomembno za slovensko sodno prakso: vprašanje varstva časti in ugleda osebe javnega življenja in posameznika. Ker se v prispevku ukvarjamo s pravicami pravne osebe, to tretjo problematiko izpuščamo.

niškem delu, v resni kritiki, pri izvrševanju uradne dolžnosti, časnikarskega poklica, politične ali druge družbene dejavnosti, pri obrambi kake pravice ali pri varstvu upravičenih koristi, če se iz načina izražanja ali iz drugih okoliščin vidi, da tega ni storil z namenom zaničevanja”), *obrekovanje* (170. člen: “Kdor o kom trdi ali raznaša kaj neresničnega, kar lahko škoduje njegovi časti ali dobremu imenu, čeprav ve, da je to, kar trdi ali raznaša, neresnično...”), *žaljiva obdolžitev* (171. člen: “Kdor o kom trdi ali raznaša kaj, kar lahko škoduje njegovi časti in dobremu imenu/.../ če dokazuje resničnost svoje trditve ali če dokazuje, da je imel utemeljen razlog verjeti v resničnost tistega, kar je trdil ali raznašal, se storilec ne kaznuje za žaljivo obdolžitev, lahko pa se kaznuje za razžalitev ali za očitanje kaznivega dejanja z namenom zaničevanja”), *opravljanje* (172. člen: “Kdor trdi ali raznaša kaj iz osebnega ali družinskega življenja kakšne osebe, kar lahko škoduje njenemu dobremu imenu...”) in *očitanje kaznivega dejanja z namenom zaničevanja* (173. člen: “Kdor z namenom zaničevanja komu očita, da je storil kaznivo dejanje ali da je bil obsojen zaradi kaznivega dejanja, ali to z istim namenom komu pove...”). Za omenjena kazniva dejanja sta vedno alternativno predpisani dve kazni, in sicer denarna kazen ali zapor v različnem trajanju (do tri mesece, za obrekovanje pa do šest mesecev). Zanimivo je, da se drug odstavek pri vseh naštetih členih iz kazenskega zakonika začne enako: “Če je dejanje iz prejšnjega odstavka storjeno s tiskom, po radiu, televiziji ali z drugim sredstvom javnega obveščanja ali na javnem shodu...”. Kadar je torej katero izmed kaznivih dejanj zoper čast in dobro ime *storjeno preko množičnih medijev, se šteje za hujše dejanje* (takoimenovana kvalificirana oblika kaznivega dejanja), pri katerem se kazen podvoji (zaporne kazni za navedene primere so torej do šest mesecev oziroma do enega leta za kaznivo dejanje obrekovanja, storjenega prek množičnih medijev). Poudariti velja tudi, da so lahko vsa naštetá kazniva dejanja storjena zoper fizične osebe; razžalitev, obrekovanje in žaljiva obdolžitev pa tudi zoper pravne osebe ali celo subjekte, ki to niso (na primer državni organi). Zanimivost te skupine kaznivih dejanj znotraj celotnega kazenskega zakonika pa je tudi ta, da se pregon zaradi njih začne na *zasebno tožbo* (kadar so storjena proti državnemu organu ali proti uradni ali vojaški osebi v zvezi z opravljanjem njune službe, pa gre za pregon po uradni dolžnosti, a na *predlog oškodovanca*).

### *Resničnost vs. neresničnost trditve in dejstvo vs. mnenje*

Vprašanje razlikovanja resničnih od neresničnih trditve je zanimivo predvsem v zvezi s kaznivim dejanjem žaljive obdolžitve (kot že rečeno, je lahko to dejanje storjeno tudi zoper pravno osebo), pri katerem storilec o nekom trdi ali raznaša nekaj, kar lahko škoduje njegovi časti ali dobremu imenu (171. člen KZ). Storilec ima možnost, da dokaže resničnost svoje trditve oziroma obstoj utemeljenega razloga, zaradi katerega je verjel v resničnost tistega, kar je trdil ali raznašal. Primeri, s pomočjo katerih je to mogoče najenostavneje razložiti, sicer prihajajo iz ameriškega pravnega sistema, a je njihovo poznavanje koristno ter prenosljivo tudi v slovenski (pravni in medijski) prostor (Šelih 1997).

Merila za dokazovanje resničnosti nekega dejstva, ki jih je zvezno sodišče za okrožje Columbia vzpostavilo v zadevi *Ollman vs. Evans*, so naslednja: “/.../ prouči-

ti je treba splošno uporabo oziroma pomen inkriminiranega besedila in tudi pomen posebnega jezika, ki ga trditev morda vsebuje; ugotoviti je treba, ali gre za trditev, ki jo je mogoče verificirati, to je objektivno ugotoviti, ali je resnična ali lažna. Če trditev ni takšna, da bi bilo to mogoče storiti, je treba izhajati iz stališča, da taki trditvi normalen bralec ne bo verjel. Razčleniti je treba tudi kontekst, v katerem je inkriminirana trditev (ker gre za tiskano stvar - ali je to članek, stalna kolumna, karikatura itd.), in oceniti tudi širši okvir, v katerem je trditev" (Šelih 1997, 267).

Zanimivi so tudi primeri iz slovenske sodne prakse. Tako je v nekem primeru sodišče na primer "/.../" zelo natančno izvedlo dokaz resnice in ugotovilo, da je obdolženi članek pisal na podlagi informacij, ki jih je prejel in so bile v poglavitnih točkah točne. Razlog za oprostitev je bil torej dejstvo, da je šlo za resnična dejstva, ki jih je storilec objavil kot novinar.", ali pa: "V tretjem primeru, kjer je šlo za objavo v enem izmed bulvarskih časopisov, pa je sodišče svoje stališče, da obdolženi ni imel namena zaničevanja, oprlo, med drugim, tudi na okoliščino, da je bil članek objavljen v časniku Slovenske novice, ki je sicer dnevnik, vendar pa sodi /.../ v vrst t.i. rumenega tiska, za katerega je značilen nekoliko bolj senzacionalističen pristop..."/.../" (Šelih 1997, 268-269).

Zgodovinsko že ustaljeno prakso, da se obdolženec, če dokaže resničnost svoje trditve, s tem ekskulpira, poznamo tudi pri nas. Vendar pa je takšno prakso izjemno kritično označilo Evropsko sodišče, ki je menilo, "/.../" da dolžnost obdolženca, da mora dokazati resničnost domnevno žaljivega mnenja, krši njegovo (oziroma njeno) pravico do sporočanja mnenj (idej) v okviru 10. člena Evropske konvencije<sup>7</sup>, pa tudi pravico javnosti, da bi bila s temi idejami (mnenji) seznanjena. Sodišče pa je menilo, da je dopustno ugotavljati resničnost *dejevstev*, ne pa *resničnost mnenj(a)*." (Šelih 1997, 269). Odgovor na vprašanje o tem, v katerih primerih je v slovenskem kazenskem pravu dokaz resnice mogoč in v katerih ne, je v ločnici med dejstvi in mnenji.

#### *Nekatera merila za ugotavljanje ne/kaznivosti izraženih mnenj*

Glede na prakso ameriških sodišč velja omeniti nekatera merila za pravno oceno mnenj, ki se kažejo kot uporabna tudi v našem sistemu. Tako se ne/kaznivost mnenja, ki je žaljivo, določa glede na dejstva, na katera je mnenje oprto. Velja, da izjava mnenja, četudi žaljivega, ni kazniva, če so objavljena tudi dejstva, na katera se to mnenje opira. To ne velja, če so ta dejstva sama po sebi žaljiva; v tem primeru je tudi na njih temelječe mnenje žaljivo. Če pa ta dejstva niso žaljiva, potem tudi samo mnenje ne more biti takšno. "Če pri izjavi žaljivega mnenja dejstva, na katerih temelji, niso navedena, in če je mnenje tako, da implicira obstoj žaljivih dejstev, je tako mnenje lahko kaznivo." (Šelih 1997, 271). Pri oblikovanju tovrstnih meril je vrhovno sodišče izhajalo iz stališča, da ameriška ustava ne pozna pojma *napačna ideja*. "Na glede na to, kako škodljivo je lahko kakšno mnenje, se njegova pravilnost - v skladu z ustavo - ne more presojati na sodišču, temveč v procesu tekmovanja idej. Mnenja zato načeloma uživajo ustavnopravno varstvo, kar ne velja za

<sup>7</sup> Mišljena je Evropska konvencija o človekovih pravicah.

lažna dejstva. Seveda pa je, kot že omenjeno, v primeru, da mnenje temelji na dejstvih, treba preveriti, ali gre za dejstva, ki jih je mogoče preveriti in ugotoviti, ali so ta resnična ali lažna (ali mnenje obsega izjave o objektivno danih in preverljivih dejstvih).

Med primeri, ki so jih v zadnjih letih obravnavala slovenska sodišča in se nanašajo na podajanje kazenskopravne ocene javno izraženega mnenja, velja omeniti primer novinarka, ki je bila zaradi objavljenega sporočila (komentarja) na prvi stopnji obsojena zaradi kaznivega dejanja žaljive obdolžitve, pritožbeno sodišče pa je odločbo spremenilo in obdolženko oprostilo. "Njena izjava (mnenje) je bila oblikovana kot mešano mnenje in je temeljila na preverljivih dejstvih. Če bi uporabili merila, ki jih je oblikovalo ameriško Vrhovno sodišče /.../, bi ugotovili, da bi dejanje morali šteti za žaljivo obdolžitev - če se novinarka ne bi izrazila v obliki pogojnika, ki je vsa domnevna dejstva postavil na rang izjave z nizko stopnjo verjetnosti in si zaradi tega povprečen poslušalec ni mogel ustvariti sodbe, da bi zasebni tožilec lahko bil storilec določenih kaznivih dejanj." (Šelih 1997, 271).

Zanimiv je tudi primer, v katerem so slovenska sodišča vrednotila osebni intervju v zvezi z razmerjem med dejstvom in mnenjem. Novinarka je namreč objavila zapis intervjuja z intervjuvancem o vedenju in ravnanju prizadete v prvih mesecih po koncu druge svetovne vojne. V intervjuju je intervjuvani podal svoje mnenje o njenem vedenju ter jo opisal z besedami, ki bi lahko pomenile žaljivo obdolžitev. Prizadeta je vložila zasebno tožbo tako proti novinarki kot tudi proti intervjuvanemu (slednji je med postopkom umrl, zato je nadaljevala tožbo le proti novinarki). Ključni razmislek tega primera je bil tisti o dolžnosti novinarja/novinarke, da preverja resničnost trditve v takem intervjuju. "Dejstvo je namreč, da tisk mnogo pogosteje kot o dejanjih poroča o besedah ljudi, te izjave pa skoraj praviloma niso nevtralne, temveč močno osebno obarvane. V zvezi s tem je ameriško Vrhovno sodišče ugotovilo, da lahko vir daje drzne izjave o dejstvih /.../ Javnost ima, po mnenju sodišča, pravico biti v celoti informirana o spornih vprašanjih, ki se pogosto oblikujejo v zvezi z občutljivimi problemi; tisk pa mora imeti pravico, da o takih vprašanjih poroča brez bojzani, da bi moral zato prevzeti (pravno) odgovornost." (Šelih 1997, 272).

V ameriškem pravu se je v zvezi s tem stališčem razvila tudi tako imenovana *doktrina o nevtralni reportaži* (angleško Fairness Doctrine ali Fair Comment Privilege), ki novinarja varuje pred postopkom zaradi razžalitve - seveda pod pogojem, da je upravičeno in v dobri veri verjel, da njegov članek točno izraža obtožbe, za katere je izvedel. "Opustiti objavo takih poročil samo zato, ker obstajajo resni pomisleki o njihovi resničnosti, bi pomenilo omejevati svobodo izražanja, saj je pomen takih obtožb prav v tem, da so bile sploh postavljene." (Šelih 1997, 272). Zadeva pa je seveda povsem drugačna, kadar ne gre več za nevtralno reportažo, ampak za takoimenovano *zagovorniško novinarstvo*, ko novinar ne le poroča o določenem problemu, ampak se opredeli za eno od obeh nasprotujočih si strani. Kot ugotavlja Šelihova (1997), se v naših razmerah ni mogoče ubraniti vtisa, da skorajda ni novinarja, ki bi bil sposoben objaviti nevtralno reportažo v zgoraj opredeljeni obliki, saj so novinarji pretežno glasniki prav določenih opcij in le redko nevtralni poročevalci.

*Trend v smeri civilnopravnega varstva*

Ker pa razprava o ne/nevtralnosti poročanja slovenskih novinarjev ni predmet pričujočega prispevka, naj na koncu poglavja o kazenskoprnem varstvu pravice do časti in dobrega imena omenimo le še trend na tem področju, ki se kaže kot vse pogostejše nadomeščanje kazenskoprnega varstva z drugim, največkrat civilnopravnim, torej odškodninskim varstvom. Argumenti za upravičenost tovrstnega trenda so tako *funkcionalni argument* (funkcija kazenskoprnega varstva je, da država preganja in kaznuje nekatera družbeno najbolj škodljiva dejanja oziroma zelo pomembne individualne in javne dobrine; za varstvo vrednote časti in dobrega imena zadostuje civilno pravno varstvo, ki ga sam uveljavlja prizadeti posameznik), *argument samocenzure* (kazenskopravno varstvo časti in dobrega imena z zagrojitvijo zaporne kazni lahko povzroča samocenzuro pri novinarjih, ki tako postanejo pri svojem delu bolj zadržani, kar lahko osiromaši kakovost kritike) in *argument ne/koristnosti varstva z vidika prizadete osebe* (interesi prizadete osebe kot zadoščenje in ugotovitev protiprnega stanja so lahko enako ali bolje zagotovljeni v civilnem postopku) (po Kontarščak 1999). Tudi Šelihova (1997, 274) poudarja, da je "/.../ skepsa v možnost, da kazensko pravo ureja obseg svobode tiska, /je/ dovolj utemeljena, da bi bilo prav uporabljati ga tudi na tem področju kar se da varčno. Tako se tudi avtorja tega prispevka v nadaljevanju osredotočava na civilnopravno varstvo kršenja pravice do ugleda pravne osebe v množičnih medijih oziroma se posvečava pogojem, ki morajo biti podani, da lahko govorimo o kršenju te pravice kot o civilnem deliktu.

## Civilnopravno varstvo osebnostnih pravic pravne osebe v Republiki Sloveniji

*Objava odgovora ali popravka po Zakonu o javnih glasilih*

Zakon o javnih glasilih določa: "Vsakdo ima pravico od odgovornega urednika javnega glasila zahtevati, da brezplačno objavi odgovor na objavljeno informacijo ter popravek objavljene informacije, s katero je prizadeta njegova pravica ali interes." Tudi praksa medijev na tem področju je dokaj jasna in nesporna: tako fizične kot pravne osebe imajo pravico, da skladno z določili Zakona o javnih glasilih zahtevajo brezplačen odgovor ali popravek objavljene informacije. Bistvene razlike med fizičnimi osebami (posamezniki) in pravnimi osebami na tem področju ni zaslediti in tako razlikovanje ni predvideno niti v Zakonu o javnih glasilih. Zakon o javnih glasilih (prav tako pa tudi nov predlog Zakona o medijih) precej natančno urejata navedeno problematiko, predvsem v pogledu sodnega uveljavljanja te pravice v primeru, da medij popravka ali odgovora ne objavi na sam poziv osebe, ki je upravičena do odgovora.

V tem kontekstu bi bilo smiselno razjasniti pojem "vsakdo", ki ga uporablja zakon. Čeprav na tem področju nismo zasledili pravne prakse, bi bilo po našem mnenju potrebno pojem "vsakdo" razumeti tako, da lahko zahteva to pravico prav vsakdo, če je prizadeta njegova pravica ali njegov interes. To pomeni, da bi lahko podal odgovor tudi nekdo, ki sicer v samem medijskem članku ni osebno ome-

njen (kot fizična ali pravna oseba), vendar pa pripada določeni skupini ljudi, ki je bila v članku omenjena in se nanjo nanaša odgovor ali popravek (npr. podjetniki, politiki, ...).

Pomembno je poudariti tudi, da pravica zahtevati popravek oz. ta popravek iztožiti po postopku, ki ga predvideva Zakon o javnih glasilih, ni niti brez "vsebinskih" omejitev. Pogoj za uveljavljanje te pravice je, kot smo že navedli, prizadetost interesa subjekta, ki objavo odgovora ali popravka zahteva. Drugi bistveni element oz. predpostavka pa je, da se odgovor ali popravek veže na v mediju objavljeno informacijo. Pri tem velja poudariti, da gre za popravek objavljene informacije (dejstev, podatkov), ne pa za polemiziranje v medijih v zvezi z mnenji, komentarji, ... ki jih novinarji objavljajo v medijih. Tisti, ki odgovarja, ima pravico, da odgovarja le ne dejstva in podatke, ki so zapisani v določenem članku, nima pa niti zakonske niti ustavne podlage za to, da zahteva obvezno objavo polemik, mnenj, ... v mediju. Tudi 16. člen Zakona o javnih glasilih obravnava take predpostavke kot pogoj za uveljavljanje tožbenega zahtevka obvezne objave po Zakonu o javnih glasilih. Seveda ni nič narobe, če mediji objavljajo tudi drugačne odgovore bralcev, torej odgovore in popravke, ki niso vezani na podatke, dejstva, ... Vendar še enkrat poudarjamo, da je to stvar medijske politike in ne prisilnih predpisov, ki pravni ali fizični osebi ne garantirajo objavo odgovora ali popravka - celo v primeru, da zadeva članek to osebo, pa niso neposredno "napadena" dejstva in podatki, ki so v zvezi s to osebo. Tako tudi Vrhovno sodišče Republike Slovenije pravi: "Splošna svoboda izražanja namreč nikomur ne zagotavlja pravice do objave njegovih mnenj v prav določenem časopisu, ker iztožljivost take pravice ni zagotovljena".

Objava odgovora ali popravka je poseben institut medijskega prava, ki seveda ni vezan na kakršnokoli povzročitev škode tistemu, ki zahteva odgovor ali popravek (seveda pa je mogoč tudi v primerih ko do škode de facto pride). Smisel instituta odgovora oz. popravka tudi ni v "iskanju resnice", do katere naj bi tudi odgovor sicer pomagal. Smisel tega instituta je v tem, da se tudi drugi, šibkejši strani nudi možnost, da v medije posreduje informacije o zadevi, ki jo zadeva in ima prav zato tudi pravico do odgovora ali popravka. Zato se ne moremo kar strinjati s trditvami nekaterih, da se s pravico odgovora zasleduje tudi javni interes. Po našem mnenju je pravica do odgovora tipična individualna pravica, ki zasleduje individualni interes z napačno informacijo prizadetega posameznika. Seveda s popravkom informiramo tudi javnost in tako posredno dejansko izvršujemo javni interes, vendar ta pravica nikakor ni vezana na javni interes.

### *Odškodninska odgovornost po splošnih pravilih civilnega prava*

Zakon o obligacijskih razmerjih določa: "Kdor povzroči škodo drugemu, jo je dolžan povrniti, če ne dokaže, da je škoda nastala brez njegove krivde". Sam Zakon o obligacijskih razmerjih in tudi civilna teorija pravno priznana škodo nadalje deli na materialno (gmotno) in nematerialno, pri čemer je gmotna škoda je tista, ki pomeni zmanjšanje nekega premoženja (navadna škoda) ali preprečitev njegovega povečanja (izgubljeni dobiček), negmotna odškodnina pa predstavlja materialno zadoščenje za pretrpljene telesne bolečine, duševne bolečine ali strah.



Za pridobitev odškodnine po Zakonu o obligacijskih razmerjih je potreben kumulativen obstoj naslednjih štirih elementov odškodninskega delikta:

- vzročna zveza,
- odgovornost oškodovalca,
- protipravnost ravnanja,
- krivdna (objektivna) odgovornost.

Prve tri naštete elemente mora dokazovati in dokazati oškodovanec, za odgovornost pa veljajo po samem Zakonu o obligacijskih razmerjih pravila obrnjenega dokaznega bremena (domneva krivde) in mora tako potencialni oškodovalec dokazati, da za škodno dejanje ni odgovoren bodisi zato, ker ni njegovemu ravnanju mogoče pripisati nikakršne krivde, bodisi zato, ker je neodgovoren zaradi "osebnih stanj", ki tako odgovornost izključujejo (neprištevnost, ...).

### *O odškodninski odgovornosti medijev za materialno škodo, povzročeno pravnim osebam*

O materialni (gmotni) škodi govorimo takrat, ko je z določenim (protipravnim) dejanjem nekomu povzročena škoda, ki se lahko kaže na dva načina: bodisi kot zmanjšanje premoženja (navadna škoda) bodisi kot preprečitve povečanja premoženja (izgubljen dobiček). Z medijsko aktivnostjo je mogoče nekomu povzročiti škodo, ki mu premoženje zmanjša ali prepreči povečevanje le-tega.

Toda še preden začnemo z analizo morebitnih situacij, moramo jasno povedati, da imajo številni zapisi v medijih vpliv, da se nekomu premoženje zmanjša ali dobiček ne poveča. Le redki izmed teh zapisov pa imajo za posledico odškodninsko odgovornost.

Prvi primer, ki ga lahko navedemo za ilustracijo zgornje trditve, je oglaševanje. Če neko podjetje oglašuje določen produkt in je pri tem uspešno v smislu povečevanja prodaje, potem na nek način zmanjšuje sredstva, ki so na trgu namenjena za druge produkte, in na ta način v nekem smislu povzroča konkurenco škodo. Ta "škoda" seveda ni pravno priznana, saj je vsakomur jasno, da se dopušča zaradi nujnosti tržne konkurence.

Drugi primer, ki ga lahko navedemo, je novinarski članek, ki govori o določeni vrsti produkta, ki je na primer škodljiv za zdravje, pri čemer pa proizvajalec produkta ni individualiziran. V tem primeru medij seveda ne "napada" neposredno določene pravne osebe, pač pa informira bralce/ gledalce / poslušalce o vplivih določenega produkta na zdravje. Ali bi v teh primerih lahko prišlo do odškodninske odgovornosti medija do pravne osebe - proizvajalca? Po našem mnenju ne, razen seveda v specifičnih primerih, ko bi bilo mogoče dokazati, da so medijski članki zavestno zavajali bralce / gledalce / poslušalce tako, da so se podatke izmišljali, jih zavestno prirejali ali so jih celo zavestno oblikovali tako, da so poskušali rušiti določen produkt in/ali pridobivati prednost drugemu produktu. Mediji namreč v primeru, ko pišejo o določenem produktu (storitvi, ...), izpolnjujejo predvsem funkcijo obveščanja javnosti in na ta način de facto omogočajo izvajanje ustavnih pravic v zvezi s svobodo govora.

Tretji primer, ki ga lahko navedemo, pa lahko na primer vežemo na zapis o pravni osebi, o kateri se v mediju pojavi prispevek o sumu storitve kaznivega

dejanja. Zaradi takih objav v medijih lahko (predvsem) manjša podjetja celo propadejo, na vsak način pa je nastala škoda običajno precejšnja, pri čemer mediji le izvršujejo (ustavno) pravico do svobode izražanja, katere bistveni del je seveda tudi pravica sprejemanja mnenj kot podstat za izvrševanje te pravice.

Tudi v tem primeru ne obstaja temelj za odškodninsko odgovornost, saj mediji z objavo takih novic skrbijo za javni interes. Vseeno pa je prav v primerih, ko se govori o kazenski odgovornosti, potrebno posebej poudariti, da je nujna posebna skrbnost. Ta posebna skrbnost se mora nanašati na natančnost posredovanih podatkov v zvezi s stopnjo (pred)kazenskega postopka, v kateri se osumljenec nahaja. Medij mora pri poročanju zato striktno upoštevati terminologijo kazenskega postopka in ustavno domnevo o nedolžnosti, dokler ni drugače dokazano. Vsekakor bi bil lahko razlog za odškodninsko odgovornost, če bi nekdo v članku zapisal, da gre za "krivdo", čeprav v jeziku kazenskega postopka še ni ugotovljena nikakršna krivda in gre zgolj za razloge za sum.

V zvezi s kaznivimi dejanji se v medijih pogosto pojavlja še ena napaka, ki bi vsekakor lahko bila razlog za odškodninsko odgovornost, čeprav pravne prakse nismo zasledili. Gre za vprašanje navajanja kaznivega dejanja, za katerega je bil neka oseba pred časom obsojena. Pri tem ni problematično to, ali je tako pisanje za osvetlitev posameznega medijskega prispevka potrebno ali ne. Gre za preprosto preslikavo dejstva, da pozna naša kazenska zakonodaja institut rehabilitacije, katerega smisel je v tem, da se storjeno kaznivo dejanje po določenem času izbriše, saj morajo imeti tudi obsojenci za kazniva dejanja pravico do pozabe, ki naj jim omogoča nadaljnje normalno funkcioniranje v družbi. V primeru, da mediji "odpirajo" zadeve v zvezi z določenim obsojencem v času, ko bi ta že moral uživati "pravico do pozabe", lahko storijo tej osebi veliko škodo, ki jo je po našem mnenju oseba upravičena zahtevati nazaj po pravilih odškodninskega prava.

Zgoraj navedene primere smo pregledali iz preprostega razloga, da bi lahko jasno razložili med tem, da je nekdo z objavo določene informacije v medijih de facto oškodovan, ne pa seveda tudi upravičen do odškodnine zaradi tega. Da bi bil oškodovanec do odškodnine upravičen, morajo biti poleg nastanka škode podani tudi drugi elementi, ki predstavljajo temelj za odškodninsko odgovornost.

Da bi razumeli uveljavljanje (materialne) odškodninske odgovornosti v medijskih tožbah v zvezi s kršenjem osebnostnih pravic, moramo predvsem izhajati iz dveh predpostavk, ki sta vedno predmet tehtanja v t.i. tiskovnih sporih in ki sta že po definiciji vedno konfliktni:

- a) iz osnovne (družbene) funkcije medijev (obveščanje, informiranje),
- b) iz sfere "zasebnosti", ki se krši določeni osebi (če sploh gre za sfero zasebnosti).

Osnovna družbena vloga medijev, zaradi katerih imajo mediji npr. tudi svoj sistemski zakon (Zakon o javnih glasilih), je seveda informiranje javnosti, ki je eden izmed neobhodnih pogojev za svobodo govora. Hkrati pa je s stališča tega prispevka ta vloga medijev tudi razlog za odškodninsko ekskulpacijo medijev, ker zaradi uresničevanja te funkcije njihova dejanja pogosto izgubijo naravo protipravnosti. Dr. Šinkovec pravi: "V tiskovnih sporih je običajna trditev, da so s pisanjem izvajali njihovo ustavno vlogo. Tako naj bi postal medij govornik v korist tretjega oziroma

naj varuje nacionalni interes - skrb za politični, gospodarski, socialni ali kulturni interes v javnosti, kar je ekskulpacijski razlog."

Smisel pravnega reda (v konkretnem primeru sodišč) je, da stalno lovi pravo ravnotežje med tem, kaj lahko mediji objavljajo v zvezi z delovanjem pravnih oseb (ker je to pač v javnem interesu) in kje ta javni interes preneha in s tem preneha tudi pravica medijev, da javnosti o določenih zadevah informirajo. Prenehanje javnega interesa pa je seveda vezano z zasebnim interesom nosilca pravice (fizične ali pravne osebe) do zasebnosti.

Naj le na kratko omenimo, da so se v zvezi s pravico do zasebnosti in pravico do obveščенosti razvile različne teorije, na podlagi katerih se v konkretnem primeru tehtata obe, po naravi kontradiktorni pravici. Naštejmo le nekatere izmed njih in njihove bistvene značilnosti:

- *teorija o sferah*: zasebnost obravnava predvsem v "prostorskem pogledu",
- *teorija o vlogah*: obravnava predvsem vlogo določene osebe v družbi,
- *teorija avtonomnega predstavljanja*: gradi na predpostavki, da oseba sama odloča, katere podatke bo posredoval naprej in komu.

Če nekoliko podrobneje pogledamo teorijo o sferah, ugotovimo, da ta teorija pozna naslednje sfere:

- *javno*, kamor bi npr. lahko šteli stanja, ko posameznik zavestno "deluje" za javnost (novinarske konference, javni sprejemi, ...);
- *zasebno*, kamor lahko npr. štejejo vse dogodke, ki niso povezani s poklicnim in javnim življenjem določene osebe (t.i. družinsko življenje ali zasebno življenje);
- *tajno*, kamor lahko štejejo zaupne zadeve (telefonski pogovori,...);
- *intimno*, kjer gre za najbolj zaupne zadeve (spolnost, telesna in duševna stanja, ...).

Seveda poudarjamo, da je zgornja delitev le ena izmed možnih in v okviru tega prispevka predstavljena zgolj za ponazoritev smisla teorij. Ta je seveda v temu, da "predalčkanje" podatkov od javnih pa do bolj, manj ali popolnoma nejavnih ustvarja neka pravila, ki medijem postavljajo mejo, do kod smejo iti.

Seveda pa je potrebno poudariti še nekaj. Teorije zasebnosti, kakršnekoli že so, so neuporabne same zase in jih je potrebno pri odločanju o dopustnosti objave v medijih umestiti še v okvir nekaterih drugih ključnih podatkov, kot so:

- *položaj osebe v družbi*, kjer seveda velja pravilo, da so javne osebe (politiki, medijske zvezde, ...) manj varovane kot nejavne osebe;
- *narava in percepcija medija*, kjer je lahko odločilen razlog pri posegu v osebnostne pravice prav narava medija (npr. toleriranje senzacionalnosti rumenega tiska);
- *narava in percepcija rubrike v mediju*, kjer je članek objavljen (določene rubrike v medijih dopuščajo več svobode pri posegih).

Pravo ravnotežje lahko definira le sodna praksa, saj je zakonodaja vse preveč inertna, da bi lahko vse v praksi izjemno "pisane" primere vnaprej predvidela in določila mejo med dopustnim in nedopustnim. Vse, na kar se lahko običajno sodišča pri odločanju nanašajo, so pravni standardi, ki jih je potrebno pri odločanju vsebinsko izpolniti s posebnostmi posameznega primera.

Varstva osebnostnih pravic in drugih pravic pravnih oseb torej ni mogoče obravnavati "absolutno", saj bi bila v tem primeru neposredno ogrožena vsa medijska dejavnost, preko nje pa (ena od prav tako temeljnih pravic) pravica do infor-

miranja. V sodni praksi je pri tem prevladala teorija, da je v sorazmerju s poznatostjo nekoga dopusten tudi vdor v njegovo sfero.

*Odškodninska odgovornost za nepremoženjsko škodo, povzročeno pravnim osebam po Zakonu o obligacijskih razmerjih*

Če primerjamo sistem povračila nepremoženjske škode s povračilom premoženjske škode, lahko ugotovimo bistveno razliko. Zakon o obligacijskih razmerjih priznava pravico do povračila vsakršne materialne škode, ki (pravni) osebi nastane. Pri nematerialni škodi pa to pravilo ne velja: oseba je upravičena samo do povračila nepremoženjskih škod, ki jih zakon izrecno navaja (numerus clausus pravic). Kot nepremoženjsko škodo določa Zakon o obligacijskih razmerjih telesne ali duševne bolečine in strah, te pravice pa zakon v nadaljevanju še podrobneje razčlenjuje.

Že po sami zakonski definiciji (telesna ali duševna bolečina, strah) je tako pojmovno izključeno, da bi bila pravna oseba upravičena do povračila nepremoženjske škode. Tako lahko podamo enostaven odgovor, ki se glasi: pravne osebe niso upravičene do povračila nepremoženjske škode. Enako govori tudi Sodba Vrhovnega sodišča Ips 586/92, ki določa: "/.../ V primeru kršitve osebnostnih pravic pravna oseba nima pravice do denarne odškodnine po 200. čl. ZOR".

*Odškodninska odgovornost za nepremoženjsko škodo, povzročeno pravnim osebam po predlogu Zakona o obligacijskih razmerjih*

Če smo v pregledu pozitivne zakonodaje enostavno zaključili, da se nepremoženjska škoda pravnim osebam zaradi zakonodajne ureditve ne priznava, pa moramo povedati, da predlog novega obligacijskega zakonika, ki je v parlamentarnem postopku, predvideva drugačno ureditev.

Predlog obligacijskega zakonika v zvezi z nepremoženjsko škodo, povzročeno pravnim osebam, določa:

*138. člen*

*Škoda*

*Škoda je zmanjšanje premoženja (navadna škoda), preprečitev povečanja premoženja (izgubljeni dobiček), pa tudi povzročitev telesnih ali duševnih bolečin ali strahu drugemu ter okrnitev ugleda pravne osebe (nepremoženjska škoda).*

*189. člen*

*Denarna odškodnina pravnim osebam*

*Za okrnitev ugleda ali dobrega imena prisodi sodišče pravni osebi pravično denarno odškodnino neodvisno od povračila premoženjske škode, pa tudi če premoženjske škode ni, če spozna, da okoliščine primera to opravičujejo.*

Iz predloga obligacijskega zakonika torej jasno izhaja, da naj bi bile po sprejemu tega zakona tudi pravne osebe upravičene do odškodnine za okrnitev ugleda ali dobrega imena podjetja, ki ne bi bila odvisna od nastanka premoženjske škode določenemu podjetju.

Težko je predvidevati, kakšne bodo v praksi posledice take zakonske določbe, če bo seveda sprejeta. Vsekakor pa lahko rečemo, da je taka možnost dobrodošla novost, ki bo lahko v veliki meri vplivala na način novinarskega poročanja o pravnih osebah, ki so v obstoječem sistemu precej nezaščitene pred medijskimi sodbami.

## LITERATURA

- Berden, Andrej. 1999. Svoboda izražanja in zaščita posameznikov pred njeno zlorabo. *Pravna praksa*, št. 15, 1-8.
- Dular, Drago. 1990. Osebnostne pravice pravnih oseb in njihovo varstvo. *Pravnik*, 45, 484-491.
- Frantar, Tone. 1999. Zakon o javnih glasilih. Sodna praksa Vrhovnega sodišča RS. *Pravna praksa*, št. 15, 18-27.
- Ivanjko, Šime, Marijan Kocbek. 1994. *Pravo družb*. Ljubljana: ČZ Uradni list Republike Slovenije.
- Jadek-Pensa, Dunja. 1994. Nepremoženjska škoda pravne osebe. *Pravnik*, 49, 243-251.
- Karlovshek, Igor. 1992. Nadomestilo nepremoženjske škode in funkcije le-tega. *Pravnik*, 47, 35-46.
- Kontarščak, Kristijan Anton. 1999. Civilnopravno varstvo časti in dobrega imena pred posegi množičnih medijev. *Diplomsko delo*. Maribor: Pravna fakulteta.
- Košir, Manca. 1997. Novinarji med javnostjo in dobičkom. *Podjetje in delo*, 23, 1152-1155.
- Leskovic, Alenka (ur.). 1994. *Kazenski zakonik Republike Slovenije*. Ljubljana: ČZ Uradni list Republike Slovenije.
- Pavčnik, Marijan. 1987. *Leksikon Cankarjeve založbe: Pravo*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Polajnar-Pavčnik, Ada. 1997. Temeljne pravice kot osebnostne pravice. V M. Pavčnik, A. Polajnar-Pavčnik, D. Wedam-Lukič (ur.), *Temeljne pravice*, 150-172. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Strohsack, Boris. 1988. Oris razvoja pravnega instituta nepremoženjske škode, sedanja pravna ureditev ter sodna praksa o nepremoženjski škodi v jugoslovanskem pravu. *Pravnik*, 43, 227-244.
- Šelih, Alenka. 1997. Svoboda izražanja in kazenskopravno varstvo časti in ugleda. Nekaj izbranih vprašanj. V M. Pavčnik, A. Polajnar-Pavčnik, D. Wedam-Lukič (ur.), *Temeljne pravice*, 257-276. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Šinkovec, Janez. 1995. Odgovornost pri svobodi izražanja mnenj, zlasti medijev. *Pravnik*, 50, 299-306.
- Šinkovec, Janez. 1996. Zasebnost in sredstva javnega obveščanja. *Podjetje in delo*, št. 5, 903-1007.
- Šinkovec, Janez. 1997a. Osebnostne pravice in mediji. *Podjetje in delo*, 23, 1157-1165.
- Trampuž, Miha. 1983. Sodba zaradi izostanka in denarni odškodninski zahtevki za nepremoženjsko škodo. *Pravnik*, 38, 361-375.
- Zatler, Simona. 1999. Javna glasila: pravica do odgovora in popravka. *Pravna praksa*, št. 15, 9-17.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

V povzetku srečanja zasledimo tudi naslednje razmišljanje:

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

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

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

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

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



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

## Od kratkoročnih k dolgoročnim komunikacijskim učinkom

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Povodi in posledice odnosov v teoriji odličnosti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Slika 1: Stopnje in oblike odnosov

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Strategije vzdrževanja

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

### *Povezanost s teorijami medosebnih odnosov*

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

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



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

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

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

### *Strategije reševanja konfliktov*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Kako strategije vzdrževanja meriti?*

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

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

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

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

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

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

## Rezultati odnosov

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

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

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

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

### *Vzajemni nadzor*

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

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

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

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

### *Zaupanje*

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

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

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

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

### *Zadovoljstvo z odnosom*

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

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

### *Pripadnost v odnosu*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

## Zaključek

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

## LITERATURA

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

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

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

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

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

## EVALUACIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI

**Povzetek.** Članek predstavlja pregled uporabe evaluacijske teorije v odnosih z javnostmi. Potreba po evaluaciji odnosov z javnostmi je v zadnjih nekaj letih vse močnejša. Razloge lahko iščemo v naraščanju ugleda odnosov z javnostmi, nezadovoljstvu menedžerjev zaradi "neotipljivih" rezultatov odnosov z javnostmi, njihovih zahtevah po opravičevanju vedno večjih stroškov za izvajanje programov odnosov z javnostmi ter v drugih dejavnikih.

**Ključne besede:** evaluacija, odnosi z javnostmi, modeli

*"Just as everyone is against sin, so most public relations people .... are for evaluation. People keep on sinning however, and PR people continue not to do evaluation research".*

*James Gruning, Public Relations Quarterly, Autumn 1983.*

668

### Uvod

Zanimanje za evaluacijo odnosov z javnostmi se je povečalo v zadnjih nekaj letih. Rečemo lahko, da je evalvacijo, vprašanje merljivosti učinkovitosti, spodbudil prav razvoj "industrije" odnosov z javnostmi.

V pričujočem tekstu si bomo zastavili vprašanje ali in kako lahko merimo učinkovitost odnosov z javnostmi. Marsikateri cinik bi konec osemdesetih in še v začetku devetdesetih let odgovoril nikalno. Dandanes pa je situacija drugačna. Z razvojem prakse odnosov z javnostmi se je pokazala tudi potreba po njenem merjenju in vrednotenju učinkovitosti. Vse manj menedžerjev namreč slepo zaupa in verjame v uspešnost posameznih aktivnosti, ki mu jih ponujajo agencije. V ospredju so dejstva, ki govore o uspešnosti ali neuspešnosti izvedenih programov. To pa je le eden izmed razlogov. Mednje bi lahko šteli še omejena denarna sredstva namenjena izvajanju odnosov z javnostmi, pomanjkanje časa, nepoznavanje raziskovalnih metod ipd. Podrobneje o tem pa v nadaljevanju. Najprej si pogledjmo, kaj bomo razumeli pod pojmom evaluacija in kakšna je njena vloga v odnosih z javnostmi.

\* Damjana Kocjanc, univ.dipl.soc.dr.inf., Pristop, Družba za komunikacijski management v Ljubljani.

## Kaj je evaluacija?

V literaturi zasledimo več opredelitev evaluacije. V pričujočem besedilu bomo o evaluaciji na splošno govorili kot o procesu ocenjevanja in vrednotenja uspešnosti ter učinkovitosti posameznega programa, aktivnosti, dejavnosti... Kot ni splošno sprejete definicije, kaj evaluacija je, tudi ni splošno sprejetega pristopa k procesu evaluacije (Verčič 1998). Stecher & Davis (Verčič 1998) navajata pet osnovnih pristopov k evaluaciji:

1. eksperimentalni pristop, ki na področju družbene evaluacije programov sledi načelom eksperimentalne znanosti;
2. ciljni pristop, ki kot merila za določanje uspeha uporablja programske namene in cilje in skuša meriti stopnjo, do katere so bili nameni uresničeni in cilji doseženi;
3. odločevalski pristop, ki skuša odločevalcem zagotavljati pravočasni dotok informacij za izvajanje in upravljanje programov;
4. uporabniški pristop, ki se trudi zagotavljati dotok informacij ne le odločevalcem, temveč vsem možnim uporabnikom informacij, ter
5. odgovorni pristop, ki skuša program razumeti iz vseh možnih perspektiv vpletenih.

Evaluacija mora biti (Verčič 1998):

1. primerna;  
(primernost evaluacije opredeljuje stopnja, do katere je izbrana evaluacija primerna za naročnike in uporabnike prave probleme; torej, ali daje odgovore na tista vprašanja, ki si jih naročnik in uporabniki postavljajo, in zaradi katerih so naročili izdelavo evaluacije.)
2. praktična;  
(praktičnost evaluacije se nanaša na praktično uporabnost informacij, ki jih daje evaluacija uporabnikom.)
3. uporabna;  
(uporabnost evaluacije se nanaša na njeno rabo s strani uporabnikov.)
4. verodostojna;  
primernost, praktičnost in uporabnost evaluacije napeljujejo na posledice, ki lahko sledijo iz evaluacije. Zato je ključno, da odločevalci, uporabniki in drugi zainteresirani izvajalcem evaluacije zaupajo, da so to izvedli v skladu z najvišjimi možnimi strokovnimi kriteriji.)
5. razumljiva;  
(razumljivost evaluacije se nanaša na pripravo in razlago poročil na način, ki ustreza naročniku in uporabnikom.)
6. pravočasna.  
(pravočasnost evaluacije se nanaša na dostopnost izsledkov evaluacije takrat, ko so za naročnika in uporabnika potrebni.)

V središču vsake evaluacijske dejavnosti je ideja vzročnosti: dana intervencija naj bi povzročila spremembe v tarčni populaciji v smeri in jakosti, ki sta bili začetno načrtovani (Verčič 1998).

### *Evaluacija in odnosi z javnostmi*

Evaluacija v praksi odnosov z javnostmi je po Jonu White-u vrednotenje aktivnosti odnosov z javnostmi. Gre za merjenje uspešnosti odnosov z javnostmi pri doseganju specifičnih ciljev.

V pričujočem besedilu bomo privzeli Lindenmannovo (1997) definicijo evaluacije. Lindenmann evaluacijo odnosov z javnostmi opredeljuje kot uporabo različnih raziskovalnih tehnik z namenom ugotavljanja učinkovitosti dejavnosti odnosov z javnostmi, strategije ali aktivnosti. Pri tem gre tako za merjenje izdelkov (vmesnih rezultatov)<sup>1</sup> kot končnih rezultatov<sup>2</sup> dejavnosti odnosov z javnostmi glede na vnaprej opredeljene cilje.

### **Izvajanje evaluacije odnosov z javnostmi v praksi**

O evaluaciji odnosov z javnostmi je bilo opravljenih veliko raziskav, ki v večini primerov zadevajo uporabo evaluacije in odnos do nje.

V začetku letošnjega leta je PR Week v Veliki Britaniji izvedel obsežno raziskavo<sup>3</sup> med svojimi dvesto bralci. Na tem mestu navajamo nekatere pomembnejše rezultate te raziskave<sup>4</sup>:

- polovica respondentov meni, da so odnosi z javnostmi le redko povezani s poslovnimi cilji organizacije;
- petina praktikov odnosov z javnostmi ne verjame, da je možno ovrednotiti njihovo uspešnost;
- manj kot tretjina respondentov je raziskave oziroma ankete spontano navedla kot najbolj uporabljano raziskovalno orodje;
- po mnenju anketiranih so največja ovira pri načrtovanju in evaluaciji stroški.

Dr. Walter Lindenmann (Gold Paper No 11 1994; Macnamara 1999) je leta 1988 opravil raziskavo<sup>5</sup> med 945 praktiki odnosov z javnostmi v Združenih državah Amerike. Ugotovil je, da so večino raziskav na področju odnosov z javnostmi izvedli praktiki sami in ne raziskovalci. Ugotovil je tudi, da se 54 odstotkov od 253 respondentov popolnoma strinja s trditvijo, da se bo uporaba raziskovanja in evaluacije odnosov z javnostmi v devetdesetih letih povečala. Podobno so ugotavljali tudi Smythe, Dorward in Lambert (Gold Paper No 11 1994, 5), ki so raziskavo med praktiki odnosov z javnostmi opravili leta 1991 v Veliki Britaniji. Ugotovili so, da se 83 odstotkov anketiranih praktikov strinja s trditvijo, da je poudarek na načrtovanju in merjenju učinkovitosti komunikacijskih aktivnosti vedno večji.

Gael Walker<sup>6</sup> (Gold Paper No 11 1994) je leta 1993 Lindenmannovo raziskavo ponovila v Avstraliji. Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je leta

<sup>1</sup> *Angl. outputs.*

<sup>2</sup> *Angl. outcomes.*

<sup>3</sup> *PR Week/Countrywide Porter Novelli Proof survey.*

<sup>4</sup> *Rezultati so predstavljeni tudi na internetu, na naslovu <http://www.prweek.com/uk/>.*

<sup>5</sup> *Ketchum Nationwide Survey on Public Relations Research, Measurement and Evaluation.*

<sup>6</sup> *University of Technology Sydney*



1994 izvedlo podobno mednarodno raziskavo med praktiki odnosov z javnostmi in pri tem uporabilo del Lindenmannove raziskave.

Nekatere bistvene ugotovitve raziskav, opravljenih v Združenih državah Amerike, Avstraliji, Severni Afriki ter med člani Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi (IPRA) navajamo v tabeli 1.

Tabela 1: Uporaba evaluacije v odnosih z javnostmi

v odstotkih	ZDA	Avstralija	Severna Afrika	člani Medn. združenja za odnose z javnostmi
O evaluaciji se več govori kot se je dejansko izvede.	94,3	95,0	97,7	94,9
Evaluacija je nujno potrebna.	75,9	90,0	89,1	89,8
Natančno merjenje je skoraj nemogoče.	43,0	51,0	43,9	30,5
Pogosto uporabljamo raziskave z namenom evaluacije.	16,0	14,0	25,4	18,6

Leta 1992 je Macnamara (Macnamara 1999) opravil raziskavo med 311 praktiki odnosov z javnostmi in člani Inštituta za odnose z javnostmi v Sydneyu in Melbournu ter 50 agencijami s področja odnosov z javnostmi. Ugotovil je, da le 13 odstotkov praktikov odnosov z javnostmi, ki delujejo znotraj organizacij in le 9 odstotkov agencij s področja odnosov z javnostmi, redno izvaja merjenje učinkov svojega dela.

### Ovire

Razlogi za ne-evaluacijo odnosov z javnostmi so različni. Teoretiki odnosov z javnostmi (Macnamara 1999; White 1995; Gold Paper No 11 1994) kot glavni oviri pri neizvajanju evaluacije odnosov z javnostmi izpostavljajo omejena denarna sredstva in pomanjkanje časa.

Tabela 2: Razlogi za ne-evaluacijo odnosov z javnostmi (Watson 1995)

ovira	Velika Britanija	Nemčija	mednarodna raziskava
pomanjkanje časa	3	1	2
pomanjkanje osebja	-	2	-
premajhen budžet	4	3	3
stroški evaluacije	2	3	4
dvom o uporabnosti	-	4	-
pomanjkanje znanja	1	5	1
odpor proti znanstveni metodologiji	-	6	-

Tabela 2 prikazuje razvrstitev posameznih ovir za evaluacijo uspešnosti in učinkovitosti odnosov z javnostmi. Kot lahko razberemo iz njenih rezultatov, je v Veliki Britaniji na prvem mestu pomanjkanje znanja, v Nemčiji pomanjkanje časa, mednarodna raziskava pa je pokazala podobne rezultate; na prvem mestu je pomanjkanje znanja, na drugem pa pomanjkanje časa.

Med razlogi za ne-evaluacijo lahko izpostavimo pomanjkanje znanja glede uporabe raziskovalnih tehnik med praktiki, razlog oziroma ovira za njegovo neizvajanje pa je lahko tudi strah pred njenimi rezultati, ki bi lahko pokazali, da program ni bil uspešen.

Med razloge za ne-evaluacijo uspešnosti odnosov z javnostmi lahko štejemo tudi pomanjkanje razumevanja med naročniki storitev o potrebi za raziskovanje in evaluacijo odnosov z javnostmi. Naročniki storitev običajno ne razumejo potrebe po evaluaciji oziroma raziskovanju, ker menijo, da rezultate že poznajo. Odpor naročnikov do evaluacije pa je velikokrat povezan tudi z denarnimi sredstvi, ki jih le-ti namenijo za izvajanje programov odnosov z javnostmi.

Eden od bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na ne-evaluacijo odnosov z javnostmi, je ne-natančna opredelitev ciljev programa odnosov z javnostmi oziroma določitev ciljev, ki niso merljivi. Brez specifičnih in nedvoumih ciljev, evaluacija odnosov z javnostmi ni možna (Macnamara 1999). Da lahko v okviru programa odnosov z javnostmi postavimo natančne, specifične, uresničljive in hkrati merljive cilje, moramo poznati in razumeti teorijo komuniciranja (Macnamara 1999).

Vsekakor pri merjenju učinkov odnosov z javnostmi ne smemo pozabiti, da v nekaterih primerih težko določimo, kaj je pravzaprav resnični rezultat odnosov z javnostmi in kaj posledica delovanja drugih aktivnosti organizacije. Merjenje vseh rezultatov različnih aktivnosti je lahko preobširno, v mnogih primerih tudi povsem nemogoče. Zato mora biti evaluacija zadostna do te mere, da pokaže, da gre aktivnost v pravi smeri in da dosega zastavljene rezultate. Navedeno lahko dosežemo tako, da ključne komponente programa odnosov z javnostmi "izoliramo" in se usmerimo le na njihovo vrednotenje ali pa vrednotimo različne elemente v različnih časovnih točkah (Gold Paper No 11 1994).

## Modeli evaluacije

Obstaja več modelov evaluacije odnosov z javnostmi. Na tem mestu naj omenimo le nekatere.

Najbolj splošno razširjen je model priprave, izvedbe in vpliva (*Planning, Implementation, Impact*), ki so ga razvili Cutlip, Center in Broom (Watson 1995; Macnamara 1999; Lindenmann 1997). Macnamara (Macnamara 1999) zagovarja makro model evaluacije odnosov z javnostmi (*Macro Model*). Makro model in model priprave, izvedbe ter vpliva sta podobna: oba sta trostopenjska in upoštevata vhodne podatke ("inputs"), izdelke ("outputs") in končne rezultate ("outcomes"). Ključna značilnost makro modela evaluacije je, da predvideva izvedbo evaluacije na začetku izvajanja programa odnosov z javnostmi t.j. na ravni "inputa".

Omenimo naj še Lindenmannov "3-Level Yardstick Model", ki zagovarja merjenje učinkovitosti odnosov z javnostmi na treh stopnjah (Lindenmann 1993):

- osnovna stopnja (na ravni "outputs"),
- vmesna stopnja (na ravni "outgrowths") in
- na ravni končnih rezultatov (na ravni "outcomes").

Mednarodno združenje za odnose z javnostmi zagovarja model povezanosti načrtovanja z modelom evaluacije odnosov z javnostmi. Gre za krožni model, ki povezuje načrtovanje in evaluacijo ter temelji na naslednjih predpostavkah (Gold Paper No 11 1994):

- evaluacijski proces merjenja odnosov z javnostmi se začne že v fazi določanja ciljev odnosov z javnostmi in ne na koncu programa;
- za uspešno evaluacijo so bistveni merljivi cilji;
- določitev konkurenčne primerljivosti;
- evaluacija ni nujno totalni proces, ki bi zaobjel vse faze odnosov z javnostmi. Totalna evaluacija je praktično nemogoča, zato je potrebno vrednotiti posamezne faze aktivnosti odnosov z javnostmi;
- niso vse evaluacijske metode primerne v vseh okoliščinah;
- odnosi z javnostmi niso izolirana dejavnost v organizaciji.

Fairchild (1999) predstavlja model kontinuiranega načrtovanja in merjenja v petih stopnjah:

- prvo fazo lahko poimenujemo posnetek stanja (gre za analizo obstoječih podatkov, raziskav, določitev problemov, konkurenčnih primerjanj itd);
- v drugi fazi določimo specifične in merljive cilje (gre za določanje posameznih, specifičnih ciljev po tarčnih skupinah ter za pripravo izvedbenega načrta);
- sledi priprava strategije in načrta izvajanja odnosov z javnostmi (v tej fazi določimo strateške elemente projekta, izberemo merske metode, predtestiramo vprašalnike, vsebine sporočil itd.);
- vprašanje, ki si ga zastavimo v četrti fazi je, ali smo na pravi poti (fazo imenujemo tudi faza merjenja in evaluacije);
- v zadnji fazi ugotovljamo, ali smo dosegli zastavljene cilje, upravičili stroške... (gre za analizo rezultatov glede na zastavljene cilje).

## Evaluacijska orodja in metode

Obstaja več možnih orodij in tehnik, ki jih lahko praktiki odnosov z javnostmi uporabijo za evaluacijo uspešnosti odnosov z javnostmi. Na tem mestu bomo podrobneje predstavili le nekatere najbolj uporabljane<sup>7</sup>.

### Anketa

Med posameznimi kvantitativnimi raziskovalnimi metodami so najbolj uporabljane ankete. Kot evaluacijsko orodje so uporabne predvsem na ravni končnih

<sup>7</sup> PR Week je v Veliki Britaniji v začetku leta 1999 izvedel raziskavo med 200 praktiki. Rezultati raziskave kažejo, da med posameznimi evaluacijskimi metodami, praktiki najbolj pogosto uporabljajo analize medijev. Rezultati raziskave so dosegljivi tudi na internetu (<http://www.prweekuk.com>).

izdelkov ("outcomes"). Z anketo merimo, ali smo z izvajanjem odnosov z javnostmi vplivali na tarčne skupine.

Anketiranje bomo opredelili kot zbiranje podatkov na osnovi vnaprej pripravljenih vprašanj oziroma vprašalnika. V procesu anketiranja običajno sodelujeta dve osebi: anketar in anketiranec (respondent). Anketar je tista oseba, ki zbira podatke, respondent pa oseba, ki predstavlja vir podatkov. Anketa je predstavlja tehniko zbiranja podatkov (Kočjanc, 1998).

Poznamo več metod zbiranja podatkov: osebno, pisno, telefonsko, v zadnjem času vedno bolj tudi preko interneta ali na kombiniran način (na primer telefonsko in osebno).

### *Globinski intervjuji*

*Globinski intervju je oblika pogovora spraševalca s spraševancem, običajno po vnaprej pripravljeni predlogi vprašanj. V odnosih z javnostmi se globinski intervjuji najpogosteje izvajajo s člani pomembnih skupin (upravljalci, politiki...) z namenom pridobivanja informacij, razumevanja pobud in povodov ter razlogov za določeno vedenje (Gruban, Verčič, Zavrl 1997).*

### *Spremljanje in analiza medijev*

V svetu, vedno bolj pa tudi pri nas, najbolj razširjena metoda spremljanja medijev o organizacijah, izdelkih, storitvah in njihovi konkurenci poteka preko kliping služb. Te nam posredujejo zbirke objav po določenih temah, ki jih analiziramo v nadaljevanju.

*"Zbirka medijskih objav je po določenem ključu (običajno po temah ali ključnih beseda) urejen pregled objavljenih novinarskih prispevkov v tisku, na radiu, televiziji ali v drugih medijih. Zbirka medijskih objav omogoča preglednost nad novinarskim poročanjem ter je osnova za analize medijske podobe in upravljanje odnosov z mediji." (Gruban, Verčič, Zavrl 1997, 151)*

Po več tisoč člankih in magnetogramih je objave težko ali skoraj nemogoče povzeti v smiselni kontekst, zato si pri tem vedno bolj pomagamo z metodo analize medijskih objav. Z njo merimo in ocenjujemo objave oziroma vmesne izdelke aktivnosti odnosov z javnostmi, ki se pojavljajo v tiskanih in elektronskih medijih.

Spremljanje in analiza medijskih objav predstavlja osnovo za pripravo posnetka stanja v odnosih z mediji in strategije ter načrta za delo z mediji. Na osnovi rezultatov merjenja učinkov dosedanjih aktivnosti lahko organizacija ustrezno opredeli in ustrezno pripravi medijski komunikacijski načrt za prihodnje obdobje. Analiza medijskih objav posreduje informacije o preteklem dogajanju, s spremljanjem daljših časovnih obdobjih pa omogoča primerjavo trendov in nakazuje nadaljnji razvoj.

*"Analiza medijskih objav nam omogoča strnjeno spremljanje podobe organizacije v medijih, vrednostno naravnost vsebin objav po medijih, novinarskih žanrih, avtorjih, navajanih virih in skozi čas. Analiza medijskih objav je osnova za pripravo posnetka stanja v odnosih z mediji in strategije ter načrta za delo z mediji.*

*Analiza vsebine je tehnika pregledovanja, proučevanja in strnjene prikazovanja vsebin pisnih ali katerihkoli drugih medijev: dokumentov, govorov, časopisnih, radijskih, televizijskih, računalniških objav itd. Analize vsebine so lahko kvantitativne ali kvalitativne. Analiza medijskih objav temelji na analizi vsebine." (Gruban, Verčič, Zavrl 1997, 151)*

Ena najbolj znanih svetovnih organizacij na področju analiz medijskih objav je CARMA International, ki ima evropski sedež v Bruslju, poslovalnice pa razpršene širom po svetu. Njeno ime - Computer Aided Research in Media Analysis - nam že samo po sebi pove, da se ukvarja z računalniško podprtim raziskovanjem in analizami medijev.

Njihova metoda analize medijskih objav temelji na analizi vsebine tiskanih in elektronskih medijev. Raziskovalci (analitiki) iz informacij na podlagi analiziranih objav oblikujejo računalniško bazo podatkov. Pri ocenjevanju objav upoštevajo več dejavnikov, kot na primer naslov in dolžino članka, število naklonjenih in nenaklonjenih sporočil in virov ter celostni vtis. Končna rezultata analize sta kvantitativna in kvalitativna analiza medijev.

Med mednarodnimi organizacijami, ki se ukvarjajo z analizo medijev, velja omeniti tudi Delahaye Group iz ZDA. Delahaye Group se, podobno kot CARMA International, ukvarja z analizo medijskih vsebin. Medijske analize Delahaye Group v osnovi odgovarjajo na naslednja ključna vprašanja:

- Katere javnosti dosegam s svojim sporočilom?
- Kako točno in učinkovito komuniciram svoja sporočila v Ameriki in po svetu?
- Kateri trendi in spremembe vplivajo na mojo organizacijo?
- Kako lahko izboljšam tržni položaj svoje organizacije glede na ostale organizacije v panogi?

Omenimo naj še dve evropski tovrstni organizaciji. Prva je Communication Management Consulting\* iz Francije. Podobno kot prejšnji dve se tudi ta ukvarja z analizami medijskih podob skozi čas, tako na lokalnem, nacionalnem kot tudi mednarodnem področju. Communication Management Consulting je med evropskimi vodji na področju kvalitativne in kvantitativne medijske analize, naročnikom pa obljublja, da bodo preko tovrstnih analiz dosegli ne le konkurenčne prednosti, pač pa tudi dolgoročno tržno vodstvo.

Druga vidnejša evropska organizacija s področja medijskih analiz pa je londonska AMEC: Association of Media Evaluation Companies (Zveza organizacij za analize medijev). AMEC se, kot pove že njeno ime, ne ukvarja toliko s konkretnimi medijskimi analizami, pač pa bolj z razvijanjem standardov kakovosti, politik in idej za industrijo medijskih analiz ter kot takšna deluje kot referenčna točka za

\* Predstavljena stran na internetu: <http://www.cmc.fr>.

medije, industrijo odnosov z javnostmi ter ostale "akterje" na trgu agencij, medijev in naročnikov.

Med slovenskimi agencijami, ki izvajajo analize medijev, omenimo dve agenciji: Pristop Communications in Press Clipping. Pristop Communications je na področju analiz razvil metodologijo analiziranja medijev, ki jo je poimenoval Pristopova Analiza Medijev - Elektronskih in Tiskanih (PAM-ET). PAM-ET zagotavlja sprotno merjenje in ocenjevanje objav o organizacijah, predstavnikih organizacij, o konkurenci itd., ki so se pojavljali v elektronskih in tiskanih medijih.

Poleg tega PAM-ET omogoča kvantitativno in kvalitativno analizo medijev in odgovarja na najpomembnejša vprašanja:

- Kdaj in v katerih medijih ste se pojavili?
- Kako pogosto ste se pojavili?
- Katere vsebine se pojavljajo?
- Kdo je avtor objave?

Analiza medijev, ki jo nudi PAM-ET, temelji na spremljanih elektronskih in tiskanih medijih iz Klipping servisa.

### *Analiza virtualnega prostora*

Gre za merjenje ugleda organizacije v virtualnem prostoru: "chat rooms", forumi itd. Pri merjenju lahko uporabimo ista merila kot pri analizi pojavljanja v tiskanih in elektronskih medijih. Internet poleg tega omogoča merjenje še drugih elementov, kot na primer: število obiskov strani, čas obiska na posamezni strani ipd.

Pri merjenju obiskanosti internet strani gre za dogodke, ki so povezani s komunikacijo med računalniki; predvsem za odnos strežnik - klient. Opišemo jih lahko kot zahtevke, obiske, dostope ipd. Dostop pomeni ogled oziroma zadetek. Gre za realiziran zahtevek po ogledu določene strani, ki smo ga s klikom izvedli iz uporabniškega računalnika. Dodati velja, da je lahko dostop do strani sestavljen iz več realiziranih zahtevkov ("requests") po dokumentih, saj je lahko na določeni strani na primer večje število slik - pri dostopanju do strani pa sprožimo za vsako sliko poseben zahtevek. Z obiskom ("session") določene strani razumemo dostop do strani v okviru ene uporabe. Gre torej za dostop, ki ni nastal kot ponovljeno dostopanje v okviru ene uporabe (seanse) na internetu.

### *Fokusne skupine*

Gre za kvalitativno metodo zbiranja podatkov, ki uporablja t.i. fokusne skupine (6-12 udeležencev). To je oblika skupinskih intervjujev, katerih poudarek je v izmenjevanju stališč in mnenj med udeleženci. Raziskovalec običajno nastopa v vlogi moderatorja in njegova vloga je predvsem pasivno zagotavljanje spontane, a osredotočene (fokusirane) razprave. Raziskovalca in udeležence družijo skupni interesi (raziskovalni problem) (Verdnik 1998).

Metodo fokusnih skupin uporabimo predvsem takrat, ko nas zanimajo podrobnosti, stališča, vedenje, razlogi in argumenti posameznikov, skupin.

## Zaključek

Na podlagi predstavljenega pregleda razvoja in teorije evaluacije odnosov z javnostmi lahko odgovorimo na vprašanje, ki smo si ga zastavili na začetku članka: Da, evaluacija odnosov z javnostmi je možna in celo nujna za uspešno in učinkovito izvajanje odnosov z javnostmi.

Na tej osnovi lahko oblikujemo naslednje zaključke:

### *1. Opredelitev specifičnih, merljivih ciljev in namenov odnosov z javnostmi*

Pri izvajanju odnosov z javnostmi je potrebno že na začetku določiti, kaj bomo merili in se vprašati, kaj so nameni in cilji posameznih dejavnosti odnosov z javnostmi. Določiti je potrebno začetno stanje in tako ugotoviti, kakšno je trenutno stanje oziroma mnenje, kakšna so stališča in znanja tarčnih skupin. Na podlagi tega določimo želena vedenja, mnenja in znanja tarčnih skupin. Določimo tudi časovni rok, v katerem bomo zelena stanje dosegli in predvidimo stroške.

Evaluacijo moramo predvideti že na začetku izvajanja odnosov z javnostmi, torej v prvi fazi oziroma na ravni vhodnih informacij ("inputov"). Idealno bi bilo, če bi jo predvideli v vsaki fazi programa odnosov z javnostmi. V tem primeru lahko sprotno ugotavljamo, ali se z načrtanimi aktivnostmi približujemo našemu cilju in se torej sprotne prilagajamo. Evaluacija naj bi torej bila sestavni del procesa odnosov z javnostmi, ki se (lahko) izvaja na vseh stopnjah implementacije določenega programa in ne le ob zaključku posameznega programa odnosov z javnostmi.

### *2. Merjenje in vrednotenje vmesnih rezultatov odnosov z javnostmi*

Razlikovati je potrebno med merjenjem vmesnih izdelkov ("outputs"), ki so običajno vmesni rezultati določene dejavnosti ali aktivnosti odnosov z javnostmi (kratkoročni in površinski) ter merjenjem končnih izdelkov, ki so običajno dolgoročnejši ter imajo večji vpliv (npr. sprememba stališč, obnašanja in vedenja).

Merimo in vrednotimo lahko kvantiteto in kvaliteto vmesnih rezultatov.

Analiziranje medijskih vsebin je le prvi korak v evaluaciji odnosov z javnostmi. Meri exposure/izpostavljanje PR sporočilom in dejansko medijsko pokritost, ne meri pa, ali so tarčne skupine dejansko videle sporočila in kako so se nanje odzvala.

### *3. Merjenje končnih rezultatov odnosov z javnostmi*

Pri tem ugotavljamo, ali so tarčne skupine sprejele in razumele sporočila, ki so bila namenjena njim. Z merjenjem končnih rezultatov ugotavljamo, ali je program odnosov z javnostmi vplival na spremembo mnenj, stališč in/ali vedenj tarčnih skupin. Pri tem si lahko pomagamo s kombinacijo več različnih raziskovalnih metod, na primer analizo vsebine, javnomnenjsko anketo, fokusnimi skupinami ipd.

### *4. Merjenje drugih organizacijskih rezultatov*

Praktiki odnosov z javnostmi se morajo pri svojem delu navezovati na cilje organi-

zacije v splošnem. Zato je potrebno cilje odnosov z javnostmi prilagoditi oziroma integrirati z organizacijskimi cilji, kot so povečanje tržnega deleža, prodaje, profitabilnosti ipd. Cilji odnosov z javnostmi naj se torej navezujejo tudi na druge organizacijske cilje.

Evaluacije odnosov z javnostmi ne moremo izvajati ločeno, temveč moramo upoštevati tudi druge aktivnosti.

## LITERATURA

- Berth, Kirste, Sjöberg, Göran. 1997. Quality in Public Relations. The International Institute for Quality in Public Relations, Copenhagen.
- Broom, Glen M. in Dozier, David M. 1990. Using Research in Public Relations: Applications to Program Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Fairchild, Michael. 1999. The Public Relations Research and Evaluation Toolkit: How to Measure the Effectiveness of PR. Sequel, Oxfordshire.
- Gold Paper No 11, November 1994. 1994. Public Relations Evaluation: Professional Accountability. 1994. International Public Relations Association
- Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci. 1997. Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
- Hunt, Todd, Gruning, James E. 1994. Public Relations Techniques. Holt, Rinehart and Winston, Orlando.
- Kocjanc, Damjana. 1998. Anketiranje po telefonu in anketar - diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Lindenmann, Walter K. 1993. An "Effectiveness Yardstick" To Measure Public Relations Success. Nort American Public Relations Research Forum, Chicago, Illinois.
- Lindenmann, Walter K. 1997. Guidelines and Standars for Measuring and Evaluating PR Effectiveness. The Insitute for Public Relations Research & Education, University of Florida.
- Lindenmann, Walter K. 1997a. Setting Minimum Standars for Measuring Public Relations Effectiveness. Public Relations Review, 23 (4), 391-408.
- Macnamara, Jim R. 1999. Research in Public Relations: A Review of the use of Evaluation and Formative Research. Carma International, Asia Pacific.
- McKeone, Dermot. 1995. Measuring your Media Profile. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- The Power of the Media and how to Measure it. 1997. The Association of Media Evaluation Companies, The Institute for Public Relations Research & Eduacation and Gesellschaft Public Relations Agentur.
- Verčič, Dejan. 1998. Model evalvacije sprejemljivosti uvajanja kartice zdravstvenega zavarovanja. Tipkopis: Pristop, Ljubljana.
- Verdnik, Iztok. 1998. Raziskovanje. V B. Gruban, D. Verčič in F. Zavrl (ur.), Preskok v odnose z javnostmi, 101-119. Ljubljana, Pristop.
- Watson, Tom. 1995. Evaluating Public Relations: Models of Measurement for Public Relations Practice. 2nd International Public Relations Research Symposium Lake Bled, Slovenia, 6 - 9 July 1995.
- White, Jon. 1995. Notes on Evaluation in Public Relations Practice. 2nd International Public Relations Research Symposium Lake Bled, Slovenia, 6 - 9 July 1995.
- <http://europa.eu.int/comm/scr/evaluation/index.htm>
- <http://www.prweekuk.com>



## ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJSKA KOMPETENCA TER POSLOVNA USPEŠNOST

**Povzetek.** Organizacijsko okolje posreduje v odnosu med organizacijsko komunikacijsko kompetenco in organizacijsko uspešnostjo. Emery in Trist sta opozorila, da različne vrste okolij različno vplivajo na organizacijsko vedenje. Članek predstavlja njuno pojmovanje vzročne teksture okolja in ga povezuje s pojmom organizacijske komunikacijske kompetence. Predlaga tudi, kako lahko pojem organizacijske komunikacijske kompetence povežemo s pojmom vzročne teksture okolja in kaj s tem pridobimo za razumevanje učinkov, ki jih ima organizacijska komunikacijska kompetenca na organizacijsko uspešnost.

**Gljučne besede:** organizacija, uspešnost, komuniciranje, organizacijsko komuniciranje, organizacijska komunikacijska kompetenca, vzročna tekstura okolja

### Uvod

Pred enim letom smo v posebni številki *Teorije in prakse* o organizacijskem komuniciranju (letnik 35, št. 4) predstavili pojem organizacijske komunikacijske kompetence (O2K) in predlagali njeno razlikovanje od delovne komunikacijske kompetence (Verčič 1998). Po Jablinu, Cudu Houseju, Lee in Rothu (1994) smo s pojmom organizacijske komunikacijske kompetence imenovali "zmožnost za in posedovanje sposobnosti, ki so potrebne za proizvajanje želenih učinkov v organizacijskem okolju" in nadaljevali: "Vsako delovanje terja neko nujno minimalno količino organizacijske komunikacijske kompetence. To je 'pražna 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 tekmeci." (Verčič 1998, 760)

V tem prispevku se sprašujemo, kako je lahko posedovanje organizacijske komunikacijske kompetence nad pragom nujnega vir primerjalnih prednosti pred tekmeci? Ali, povedano drugače: kako O2K vpliva na organizacijsko uspešnost.

\* mag. Dejan Verčič, partner v agenciji Pristop, Družbi za komunikacijski management v Ljubljani

## Organizacijska uspešnost

Opredelevitev organizacijske uspešnosti je odvisna od opredeljevalca in njegovih predpostavk o smislu organiziranega oziroma organizacijskega delovanja. Osnovne pristope k organizacijski uspešnosti bomo predstavili na primeru poslovnih (dobičkonosnih) organizacij, čeprav so vsi uporabni tudi za druge vrste organizacij (v kolikor sprejmemo za veljavno tezo, da vse vrste organizacij tekmujejo z drugimi sorodnimi organizacijami za svoj prostor pod soncem - več o tem glej Hannan & Freeman 1989; Handy 1990). Najpomembnejši so štirje pristopi k poslovni uspešnosti: ekonomski, sistemski, strateški in kritični.

*Ekonomsko* se uspešnost izraža v dobičku. Najbolj nedvoumni zagovornik tega pristopa k opredelitvi poslovne uspešnosti je Friedman (1963), po katerem podjetja nimajo prav nobenega drugega merila uspešnosti kot dobička, ki so ga sposobna prislužiti svojim lastnikom. Mlajši ekonomisti liberalne usmeritve to povedo bolj zavito; tako na primer Kay (1995, 19-30) najprej pravi, da je poslovna uspešnost rezultat upravljanja odnosov z deležniki (zaposlenimi, potrošniki, vlagatelji in delničarji), ki tvorijo organizacijo, potem pa kot merila poslovne uspešnosti imenuje velikost organizacije, velikost njenega tržnega deleža, velikost dobička in velikost dodane vrednosti, ki jo ustvarjajo.

*Sistemsko* se uspešnost izraža v uspešnem prilagajanju okolju, ki omogoča preživetje (Rumelt, Schendel, & Teece 1994). Razlika med ekonomsko in sistemsko uspešnostjo je v tem, da se razlikujeta njuni funkciji optimizacije dobička: po ekonomski uspešnosti je optimalen dobiček tudi (kratkoročno) najvišji možni dobiček, medtem ko je po sistemski uspešnosti optimalen dobiček tisti, ki kratkoročno zadovoljuje lastnike in hkrati organizaciji omogoča rast in razvoj, tudi če ti nista kratkoročno opravičljivi s stališča maksimizacije dobička. Razprave med zagovorniki teh dveh pristopov so še posebej vroče v časih povečanih prevzemov in nakupov med podjetji, ko zagovorniki ekonomskih meril sodijo, da bi bilo bolje, da bi podjetja svoje denarne presežke vračala lastnikom, namesto da jih "zapravljajo" za sumljive nakupe, medtem ko zagovorniki sistemski meril sodijo, da so nakupi modra vlaganja "v prihodnost". Zdi se, da zagovorniki ekonomskih meril zagovarjajo interese lastnikov, zagovorniki sistemskih meril pa uprave podjetij.

*Strateško* se uspešnost izraža v zadovoljevanju interesov deležnikov - strateških skupin, ki organizacije tvorijo in jih obvladujejo (Cyert in March 1963). Število in velikost teh skupin se lahko razteza od osnovne četverice, ki smo jo prej navedli po Kayu, pa do vključitve praktično vseh članov neke družbe (prim. Verčič in Grunig 1999). Osnovna razlika med ekonomskim in sistemskim na eni ter strateškim pristopim je v tem, da prva dva ponujata merila, po katerih je mogoče izmeriti in primerjati uspešnost izbranih organizacij v danem časovnem obdobju, strateški pristop pa nam daje le navodila za izvajanje sodb o uspešnosti posamezne organizacije, medtem ko je primerjanje uspešnosti različnih organizacij nujno podvrženo kvalitativnim ocenam.

*Kritični pristop* je izpeljanka strateškega pristopa v tem, da uspešnost izraža v zadovoljevanju interesov strateških skupin, ki pa jih zoži na najožji krog ljudi, ki organizacijo obvladujejo oziroma ji "dominirajo". Ta skupina se imenuje *domi-*

nantna koalicija, v njo pa običajno sodijo posamezniki iz najvišjega vodstva organizacije in njihovi "botri". Kritični pristop se od strateškega loči po tem, da ima slednji v svojem središču problem usklajevanja mnogih interesov mnogih skupin, od katerih je organizacija odvisna, medtem ko kritični pristop izpostavlja kot ključno sposobnost dominantne koalicije, da čim bolj jasno izbira svoje cilje in jih potem dosega. Ta pristop postaja "dominanten" na področjih odnosov z javnostmi in komunikacijskega upravljanja (prim. Grunig 1992).

Prikaz osnovnih štirih pristopov k uspešnosti organizacij kaže, da uspešnost lahko pomeni zelo različne stvari. Vendar nas razlike med temi pristopi in njihovimi rezultati ocenjevanja uspešnosti tukaj ne zanimajo. Dovolj je, da se jih zavedamo. To, kar bomo prikazali v nadaljevanju, pa lahko uporabimo znotraj katerega koli zgornjega pristopa.

## Organizacijska okolja

Podali smo osnovni opredelitvi organizacijske komunikacijske kompetence in organizacijske uspešnosti. Če organizacijska komunikacijska kompetenca sploh kaj je, potem se morajo razlike v njenih vrednosti izražati v razlikah v vrednostih organizacijske uspešnosti. Da bi pa lahko povezali organizacijsko komunikacijsko kompetenco z organizacijsko uspešnostjo, moramo opredeliti še en pojem, ki posreduje med obema. To je organizacijsko okolje.

Spomnimo se, da smo O2K opredelili kot "zmožnost za in posedovanje sposobnosti, ki so potrebne za proizvodnjo zelenih učinkov v organizacijskem okolju". O2K smo v prejšnjem prispevku (Verčič 1998) opredelili na treh nivojih: mikro-O2K (O2K ljudi v organizacijah), makro-O2K (O2K organizacij samih) in mega-O2K (družbeno O2K preko organizacij). V nadaljevanju se bomo ukvarjali z O2K organizacij samih, torej z makro-O2K. Sprašujemo se torej, kaj je organizacijsko okolje in kako vpliva na razmerje med organizacijsko komunikacijsko kompetenco in organizacijsko uspešnostjo.

Najpomembnejša napaka, ki jo lahko naredimo pri iskanju povezav med O2K in organizacijsko uspešnostjo, je, da okolje obravnavamo kot splošni pojem, ki označuje pojav, ki na vse organizacije vpliva enako. Na zagate, ki iz tega sledijo, smo opozorili drugje (Verčič in Grunig 1999) in tudi predlagali, da sta nam pri reševanju tega problema lahko v pomoč Porterjeva operacionalizacija vplivov okolja preko petih konkurenčnih sil (Porter 1980; Porter 1985; Porter 1990; Porter 1994) in Grunigova situacijska teorija javnosti (Grunig 1997). Vendar menimo, da naša obravnava tega vprašanja doslej ni šla dovolj daleč, saj ne gre le za vprašanje, kako lahko konkretna okolja operacionaliziramo za opazovanje, temveč tudi za vprašanje, ali se okolja ne razlikujejo med seboj tako zelo, da nam sploh ne omogočajo enovitih opisov. Za ponazoritev tega, kar hočemo povedati, se bomo naslonili na razpravo Emeryja in Trista (1995) o vzročni teksturi organizacijskega okolja.

Povod za njuno razpravo je bilo bilo opažanje, da se organizacijske vede ukvarjajo z vprašanji zakonitosti, ki veljajo znotraj organizacij ali pa na nivojih interakcij

med organizacijami in njihovimi okolji. Vprašala sta se: Kaj pa če imamo opravka z zakonitostmi v okoljih, ki so neodvisne od organizacij oziroma od interakcij z organizacijami - kaj če okolja postanejo tako dinamična, da jim ni več mogoče prirejati smiselnih interakcij z organizacijami, ker so spremembe v okoljih prehitre, da bi se organizacije še lahko na njih pravilno odzivale?

Emery & Trist (1995) sta to zapisala tako:

$$\begin{matrix} Z_{11}, Z_{12} \\ Z_{21}, Z_{22} \end{matrix}$$

pri čemer  $Z_{11}$  pomeni okolje, v katerem je delovanje organizacije odvisno izključno od zakonitosti znotraj organizacijskega vedenja,  $Z_{12}$  in  $Z_{21}$  okolji, v katerih je delovanje organizacij odvisno od zakonitosti interakcij med organizacijami in okolji, in  $Z_{22}$  okolja, v katerih je delovanje organizacij odvisno od zakonitosti, ki povezujejo elemente v okoljih organizacij. V kontekstu naše razprave o O2K to pomeni, da je organizacijska uspešnost v prvem primeru odvisna od tega, kaj se dogaja v organizacijah, v drugem in tretjem primeru od tega, kaj se dogaja v menjavah med organizacijami in okolji, in v četrtem primeru od sposobnosti organizacij, da se prilagodijo delovanju v okolju, s katerim ne morejo napovedovati menjav (ker je okolje preveč dinamično, da bi bilo mogoče napovedovati njegova prihodnja stanja).

Emery in Trist (1995) sta te štiri vrste okolja imenovala (1) mirno, neurejeno okolje ( $Z_{11}$ ), (2) mirno, urejeno okolje ( $Z_{12}$ ), (3) nemirno-reaktivno okolje ( $Z_{21}$ ) in turbulentna polja ( $Z_{22}$ ).

*Mirno, neurejeno okolje* je okolje popolne konkurence, trg, ki ga uravnava nevidna roka, ki uravnoveša ponudbo in povpraševanje. Vsak ekonomski subjekt lahko proizvaja karkoli, odvisno pač od tega, kar trg pravi, da je potrebno. Vsi ekonomski subjekti so si torej med seboj enaki in ker ni v okolju nobenega reda, nobenih zakonitosti, razen pravilnega pretoka informacij (v obliki denarja) o ponudbi in povpraševanju, je uspešnost podjetij odvisna izključno od njihove sposobnosti, da "pravilno berejo" tržne informacije in pravilno organizirajo delovne procese. V takšnem okolju je najbolj učinkovito "znanstveno upravljanje" Taylorjevega (1967/1911) tipa (pravilna "optimizacija delovnih procesov").

*Mirno, urejeno okolje* okolje nastane, ko se na trgu vzpostavi nek red, ki z ekonomskega stališča pomeni pogoje nepopolne konkurence. Ekonomski subjekti nimajo več enakih izhodiščnih možnosti, ker je njihova uspešnost odvisna ne le od njihovih notranjih procesov, temveč tudi od njihovega položaja na trgu in od mesta, ki ga zasedajo v širši družbi. Neurejeno okolje lahko "uredi" država z regulacijo (npr. s podeljevanjem koncesij poslovnim subjektom za opravljanje storitev, kot se je to v preteklosti dogajalo v celi vrsti industrij od telekomunikacij, komunale, energetike, letalstva itd.) ali pa kar podjetja sama z medsebojnimi dogovori (tovrstno "urejanje" trgov s strani podjetij samih večina držav vsaj načeloma preganja kot "nezakonito omejevanje konkurence"). V takšnem okolju je najbolj učinkovito "strateško pozicioniranje" Porterjevega (1985) tipa (pridobivanje "konkurenčnih prednosti").

*Nemirno-reaktivno okolje* nastane, ko na trgu nastopa več velikih igralcev, ki so vsi sposobni vplivati na oblikovanje "pravil igre" in zato ni več pomembno, kdo je ta bolj sposoben "izigravati", temveč se težišče tekmovanja prenese na "spreminjanje igre" kot take. Nemirno-reaktivno okolje običajno nastane po deregulaciji in globalizaciji "mirnih, urejenih okoljih", ki pa se ne vrnejo v idealno stanje popolnega trga, ker so glavni igralci na trgu preveliki in prebogati, da bi bilo mogoče govoriti o njihovi "enakopravnosti" z drugimi subjekti na trgu. Če so vlade sposobne preprečevati velikim poslovnim konglomeratom, da bi si med seboj trge razdelili, so se ti prisiljeni spopadati v vedno ostrejših pogojih poslovanja, pri tem pa morajo računati, da vsaka poteza enega za seboj potegne protipoteze ostalih (velik del združevanja, ki danes poteka na področju novo "dereguliranih industrij", kot so na primer telekomunikacije, energetika in letalstvo, si je najlažje razložiti na ta način). V takšnem okolju je najbolj učinkovit "strateški razvoj znanja" Hamelovega in Prahaladovega (1990) tipa (razvoj "jedrnih zmožnosti").

*Turbulentna polja* pa nastanejo, ko neke sile, običajno možnosti razvoja novih tehnologij, sprožijo nepredvidljive dogodke, katerih odvijanja ostajajo nejasna in zato se nanje ne da pripraviti z nikakršnim "vlaganjem v znanje" ali v "jedrne zmožnosti". Takšna polja lahko danes opažamo v razvoju računalniških tehnologij, še posebej tistih, ki so vezane na razvoj interneta, in v biotehnologij. Veliki konglomerati se na takšne razmere prilagajajo s pospešenimi nakupi čim več novonastalih, inovativnih podjetij, vendar končni izkupiček teh nakupov ni jasn. Problem je deloma v tem, da ljudje v teh podjetjih nočejo delati za velike in urejene korporacije - kar je bil eden izmed osnovnih razlogov, da so začeli na svoje. Organizacije, ki delujejo v turbulentnih poljih, zaenkrat nimajo na voljo nobenih orodij, ki bi jim pomagala urejati bodisi notranje delovne procese bodisi odnose z okoljem. Vse, s čimer razpolagajo, je v glavah njihovih ljudi in ti sledijo predvsem svojim vrednotam. Emery in Trist sta za turbulentna polja predlagala, da je v njih najbolj učinkovit pravilni "odnos do zaposlenih" McGregorjevega (1960) tipa (v smislu njegove "teorije Y").

Razlike med temi štirimi vrstami okolja so izrednega pomena za razumevanje odnosa med organizacijsko komunikacijsko kompetenco in organizacijsko uspešnostjo.

## Delovna komunikacijska kompetenca (D2) in organizacijska komunikacijska kompetenca (O2K)

V naši prvi razpravi o organizacijski komunikacijski kompetenci (Verčič 1998) smo predlagali njeno (O2K) razlikovanje od delovne komunikacijske kompetence (D2K). D2K je tista komunikacijska kompetenca, ki je nujna za opravljanje nekega dela. Vsak delavec mora biti sposoben sprejemati osnovna navodila, ki ga uvajajo in usmerjajo pri njegovem početju, sicer delovno ne more biti koristen. Različna dela terjajo različne nivoje organizacijske komunikacijske kompetence in zahteve po teh so v storitvenem sektorju praviloma višje kot v proizvodnem sektorju (še posebej tam, kjer gre za "delo s strankami"). O2K pa za razliko od D2K za njenega

lastnika pomeni vir dodatnih prednosti v organizacijskem okolju, ki ne izhajajo iz vsebine in pravilnosti dela, temveč iz organizacijskega konteksta tega dela. Kaj to pomeni in kolikšen je pomen tega, pa lahko pokažemo na razlikah med štirimi vrstami okolij, kot sta jih predlagala Emery in Trist.

#### *O2K v mirnem, neurejenem okolju*

Po Emeryju in Tristu podjetja v mirnem, neurejenem okolju popolnega trga ne morejo razlikovati med strategijo in taktiko, ker se morajo stalno prilagajati ponudbi in povpraševanju, ki edini odločata o pravilnosti poslovnih odločitev. Enako trdimo, da v mirnem, neurejenem okolju za organizacije ni razlike med O2K in D2K, ker jim okolje (kontekst) ne omogoča pridobivati kakršnekoli prednosti s komuniciranjem nad njegovim praznim nivojem, ki je enostavno v sporočanju svoje ponudbe in sprejemanju tržnega povpraševanja. Glavnina vseh politično obarvanih kritik poslovnega komuniciranja, od oglaševanja do odnosov z javnostmi, temelji na zmotnem prepričanju, da so trgi mirna, neurejena okolja, na katerih so informacije enako dostopne vsem in brezplačne. Toda vprašanje je, ali so mirna, neurejena okolja sploh kje, razen v ekonomskih učbenikih.

#### *O2K v mirnem, urejenem okolju*

V mirnem, urejenem okolju se strategija loči od taktike in O2K od D2K. Zgodovinsko vzeto se zdi, da je nastanek specializacije na področju organizacijskega komuniciranja (odnosi z javnostmi, oglaševanje itd.) povezan s prehajanjem mirnih, neurejenih okolij v mirna, urejena okolja na prehodu iz prejšnjega v sedanje stoletje, najprej v ZDA (Marchand 1985; Olasky 1987). V mirnem, urejenem okolju se organizacijska komunikacijska kompetenca kaže v sposobnosti organizacij, da predvidevajo, načrtujejo in izvajajo strateške odnose z najpomembnejšimi skupinami v njihovem zunanem okolju, predvsem z vladami in njihovimi regulatornimi agencijami, pa tudi z množičnimi mediji in javnim mnenjem. V mirnem, urejenem okolju ni razlike med O2K in D2K znotraj organizacij, razlika pa nastane pri njihovem komuniciranju navzven.

#### *O2K v nemirnem-reaktivnem okolju*

V nemirnem-reaktivnem okolju se ob razlikovanju med O2K in D2K pri njihovem delovanju navzven vzpostavi razlika tudi navznoter: razvijanje "jedrnih zmožnosti" terja vse kaj več kot le "optimizacijo delovnih procesov" - zahteva prepoznavanje, osmišljanje in razumevanje tistih notranjih prednosti neke organizacije, ki lahko tej zagotovijo dolgoročne viře razlikovanja in tekmovanja z drugimi organizacijami na različnih poljih spopadov. V vojaškem žargonu sta Emery in Trist opozorila, da lahko ob strategiji in taktiki ločimo tudi "operacije", delno samostojne premike posameznih delov organizacij, ki so še vedno usklajeni s splošno usmeritvijo (strategijo) organizacije, vendar so večji in bolj kompleksni kot taktike, ki so jim podrejene. Ob strateških skupinah v okolju na pomenu pridobijo strateške skupine v samih organizacijah in zato postane notranje komuniciranje ena izmed osrednjih lastnosti O2K v tem okolju.

*Turbulentna polja*

Problem turbulentnih polj je v tem, da nam ne omogočajo, da bi organizacije, njihova okolja in odnose med njimi mislili na klasičen način, kot objekte. Meje organizacij niso več jasne, prav tako pa tudi ne okolje. Vse se hitro spreminja in opredelitev strategije kot prilagajanje zunanjim okoliščinam ni več mogoča. Morda je celo bolje, da namesto o organizacijah govorimo o organiziranju, kot je predlagal Weick (1979). Običajne poslovne oblike vodenja, sodelovanja in vplivanja odpovedo in osrednje mesto dobijo vrednote kot neke vrste "atraktorji" v poljih družbenih odnosov. Emery in Trist sta za turbulentna polja predlagala "drugačen odnos" vodstev organizacij do ljudi, kot je na primer to predlagal McGregor v njegovi teoriji Y. Raziskave, ki so se tega problema lotile v kontekstu preučevanja organizacijskih kultur, pa tega zaenkrat niso potrdile (npr. Dozier, Grunig, & Grunig 1995) - kar se je na področju preučevanja vrednot v organizacijah pokazalo je, da niso tako pomembne razlike med njimi (npr. razlikovanje med organsko in mehansko kulturo organizacij) kot njihove jakosti (kako močno posamezne vrste organizacijske kulture prežemajo različne organizacije). Zato bi si drznili trditi, da ne vemo, kaj O2K v teh okoljih je in kako se izraža. To je velika bela lisa na področju organizacijskega komuniciranja, ki jo bo še potrebno raziskati.

**Zaključek**

Vloge in pomena organizacijske komunikacijske kompetence za organizacijsko uspešnost ne moremo razumeti, če ne poznamo načina, na katerega organizacijsko okolje deluje na njen odnos. Žal pa imamo na voljo le malo razvitih predlogov, kako organizacijska okolja razlikovati in preučevati. V tem članku sem predlagal, da nam eno izmed možnih poti iz te zagate nudi Emeryjeva in Tristova konceptualizacija vzročne teksture organizacijskega okolja in nakazal odnos med štirimi osnovnimi vrstami okolja, kot sta jih predlagala imenovana avtorja in organizacijsko komunikacijsko kompetenco. Pri tem pa je postalo očitno, da o organizacijski komunikacijski kompetenci v kontekstu turbulentnih polj ne vemo nič.

**LITERATURA**

- Cyert, R. M. in March, J. G. 1963. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. in Grunig, J. E. 1995. Manager's guide to excellence in public relations and communication management. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Emery, F. E. in Trist, E. L. 1995. The causal texture of organizational environments. V S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz in M. Mayer (ur.), Foundations of organizational communication: a reader (zv. 2, str. 130-139). White Plains, NY: Longman.
- Friedman, M. 1963. Capitalism and freedom. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Grunig, J. E. (ur.). 1992. Excellence in public relations and communication management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, J. E. 1997. A situational theory of publics: conceptual history, recent challenges and new research. V D. Moss, T. MacManus in D. Verčič (ur.), *Public relations research: an international perspective* (str. 3-48). London: International Thomson Business Press.
- Hamel, G. in Prahalad, C. K. 1990. *Competing for future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Handy, C. 1990. *Understanding voluntary organizations*. London: Penguin.
- Hannan, M. T. in Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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 & G. A. Barnett (ur.), *Organization-communication. Emerging perspectives IV* (str. 114-140). Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Kay, J. 1995. *Foundations of corporate success: how business strategies add value*. Oxford: Oxford University Press.
- Marchand, R. 1985. *Advertising the American dream: making way for modernity, 1920-1940*. Berkeley, CA: University of California Press.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Olasky, M. N. 1987. *Corporate public relations: a new historical perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan.
- 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.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. in Teece, D. J. 1994. Fundamental issues in strategy. V R. P. Rumelt, D. E. Schendel in D. J. Teece (ur.), *Fundamental issues in strategy: a research agenda* (str. 9-47). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Taylor, F. W. 1967/1911. *The principles of scientific management*. New York: W. W. Norton.
- Verčič, D. (1998). Organizacijska komunikacijska kompetenca. *Teorija in praksa*, 35(4), 759-770.
- Verčič, D. in Grunig, J. E. 1999. The origins of public relations theory in economics and strategic management. V D. Moss, D. Verčič, & G. Warnaby (ur.), *Perspectives on public relations research* (str. 9-58). London: Routledge. (Slovenski prevod: Verčič, D. in J. Grunig (1998), *Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem upravljanju*, *Teorija in praksa* 35(4), 558-696.)
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*, 2. izd. New York: McGraw-Hill.





UDK: 659 : 65.012

**Pedja AŠANIN GOLE: STRATEGIC PUBLIC RELATIONS PLANNING**  
**Teorija in praksa, Ljubljana 1999, Vol. XXXVI, No. 4, pg. 544-557**

Article is in the first place concentrating on finding an answer to the question why public relations are part of strategic management, because otherwise there would be no need for its planning models. Then it compares most known models of strategic public relations planning and at the end it proposes use of strategic planning developing responsive model also for the planning of public relations and organizational communication. Beside theoretical argumentation of the model, at the end of the article author gives also practical review of cluster analyses use at strategies' planning.

**Key words:** strategic planning, strategic communications, public relations, strategic planning developing responsive model, cluster analysis

---

UDK: 659 : 303

**Iztok VERDNIK: PUBLIC RELATIONS AND RESEARCH**  
**Teorija in praksa, Ljubljana 1999, Vol. XXXVI, No. 4, pg. 564-575**

At least seven different dimensions of the research process describe its crucial importance, especially in the field of public relations. Here we can observe the research process on two different levels: first - which research methods are used in the field and what must be taken into account and second - how three typical phases of public relations (planning, implementing and evaluation) is framed by research process. The article outlines some basic characteristics of the research process and research methods and actually does not extend beyond its primary aim - to delineate some basic advice for the the public relations practitioners. An extra stress is especially on the use of different reserach methods and on considerations of their range. A careful use of the advantages of individual research methods is actually the best way for to obtain varitable data and information. This is the only way acquires arguments needed gor grasping the basic concept which determines public relations. This is confirmed by results of the research process which prove that 97% (Strategic Communication Management, 1998) of the communicators consider communication measurement vital to their role.

**Key words:** public relations, qualitative research, quantitative research, framing, planning, monitoring, evaluation

---

**Darinka PEK DRAPAL, Drago KOS: ENVIRONMENTAL INTERVENTIONS - COMMUNICATIONS ASPECTS AND THE IMPORTANCE OF THE SOCIAL ANALYSIS OF THE LOCAL ENVIRONMENT**

Teorija in praksa, Ljubljana 1999, Vol. XXXVI, No. 4, pg. 576-591

Article analyses NIMBY syndrome in cases of environmental interventions. The fact, that in most cases NIMBY syndrome is a result of communication incompetence of investors and project leaders of such interventions in local environment, is discussed. NIMBY syndrome is strongly related to the "risk perception" of local community. Risk perception is not only affected by the level of the technological and science development and with related trust in to the technological safety of the project, but much more by the social and psychological effects of the environmental intervention. If one should achieve efficient environmental intervention, social and psychological analysis of the local environment, that form the concept of social acceptability, should be performed beforehand or at least in time with technical studies of the environment itself. Every intervention in the environment should be supported by the professional communication. The strategy of such communication should come from the thorough scan of the local community and especially on the social and psychological aspects of such an intervention.

**Key Words:** social acceptability, active participation of local community, persuasive communication, attitudes, values, risk perception, management of interventions processes in the environment, communication strategy

---

UDK: 659

**Aleš RAZPET: BRAND MANAGEMENT: ADVERTISING, PUBLIC RELATIONS OR TOTAL COMMUNICATIONS?**

Teorija in praksa, Ljubljana 1999, Vol. XXXVI, No. 4, pg. 592-600

"Space" in the consumers' mind (which is a very limited one) is the most valuable goods in today's saturated markets' conditions. The battle for this space is even more intense due to large number of brands, emergence of new media and hyperproduction of communication messages. Within these circumstances, classical communication programs which are limited to advertising and/or public relations don't satisfy organization's endeavor to achieve business goals. Also, limited communication programs are becoming more and more expensive on one hand and don't produce the desired results on the other. That is why organizations must begin to use new media, develop their institutional memory and begin to communicate totally, yet individually.

**Key words:** brand management, advertising, public relations, total communications

---

UDK: 658.818 : 316.77.

**Petja RIJAVEC: EMPLOYEE RELATIONS IN SERVICE SECTOR: INTERNAL COMMUNICATIONS, EMPOWERMENT AND REWARDING AS DETERMINANTS OF EMPLOYEE AND CUSTOMERS SATISFACTION**

Teorija in praksa, Ljubljana 1999, Vol. XXXVI, No. 4, pg. 618-629

Every organisation has an internal market which it must take care of. If this is done improperly, organisations' activities which are oriented towards external publics will be endangered. Employee relations are a starting point of organisations' management of external public relations. Employee relations are extremely important in the service sector. Service firms have, as opposed to industry sector, regular contacts with their customers. Key value of a service is produced in daily interactions between a contact person and a customer. This is the reason why employees (contact personnel) are becoming ambassadors of service organisations. The following text describes internal communications, motivation and empowerment as key tools of employee relations, key determinants of customer satisfaction and key determinants of quality in service sector.

**Key words:** employees, services, customers, relations, internal communications, empowerment, motivation, rewarding

---

UDK: 342.721 : 659.3/4

689

**Mojca DREVENŠEK, Borut ZAJC: PROTECTION OF LEGAL PERSONS ATTACKED BY THE MASS MEDIA**

Teorija in praksa, Ljubljana 1999, Vol. XXXVI, No. 4, pg. 630-643

Legal persons, as well as individuals, have several material and non-material (personal) rights; within the latter the article especially discusses the right of honour and dignity. By reviewing the fields of Slovene criminal and civil law concerning the media attacks on organization's reputation, we also point out the possibilities of the organization's (legal) reactions to those acts. We ascertain the justification of the current trend performed in some of the western democracies: the trend of equalizing the quality of protection from media attacks for natural and legal persons. However, there are some problems with proving the damage, especially the non-material (also called moral) damage being caused to legal persons. In case of a claim for monetary compensation (indemnity) a special condition has to be fulfilled according to the Slovene civil law: the person has to suffer some physical or mental pain or fear which is impossible for the legal person. In some foreign legal systems there is a possibility to recognize the substantial diminishing of the legal person's reputation as a (non-material) damage. The valid Slovene law is very clear about this issue: the legal person can not be monetary compensated (indemnified) for the violation of its individual rights. It can only be non-monetary compensated.

**Key words:** legal persons, law, media law, media attacks

---

UDK: 303.2 : 659

**Damjana KOCJANC: PUBLIC RELATIONS EVALUATION****Teorija in praksa, Ljubljana 1999, Vol. XXXVI, No. 4, pg. 668-678**

Article presents an overview of use of evaluation theory in public relations. Need for public relations' evaluation is growing rapidly during last few years. Reasons for that fact could be found in the growing reputation of public relations, in dissatisfaction of managers because of "untagible" results of public relations, their demands for justification of growing costs for realization of public relations programmes and in other factors.

**Key words:** evaluation, public relations, models

---

UDK: 65.012 : 316.77

**Dejan VERČIČ: ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS****Teorija in praksa, Ljubljana 1999, Vol. XXXVI, No. 4, pg. 679-686**

The relationship between organisational communication competence and organisational effectiveness is mediated by the notion of the environment. Emery and Trist opened a question of different types of environments having different consequences for organisational behaviour. This article explores their typology of casual texture of the environment with the notion of organisational communication competence and proposes how can the notion of organisational communication competence be linked to the notion of causal texture of the environment and what can be gained that way for our understanding of the effects of organisational communication competence for organisational effectiveness.

**Key words:** organisation, effectiveness, communication, organisational communication, organisational communication competence, causal texture of the environment

---

### **Novejše knjige založbe STUDIA HUMANITATIS**

#### **Gaston Bachelard, Oblikovanje znanstvenega duha**

Pri analizi znanstvenega spoznavanja avtor ne izhaja več iz idealizirane podobe znanosti, kot je bilo do tedaj v navadi, temveč iz "psihozgodovinske" geneze znanosti. Bachelarda zanima "psihološka pogojenost napredka znanstvenega spoznavanja". To napredovanje ne teče kot nepretrgano nizanje znanstvenih resnic in neproblematično vstopanje v sfero iste racionalnosti, temveč kot diskontinuirani proces formiranja in deformiranja pojmov in premagovanja spoznavnih ovir. Pojem epistemološke ovire zavzema ključno mesto. Znanstvena objektivnost ni začetek, marveč cilj znanstvenega spoznavanja, do katerega se pride po zmagi nad ovirami: prevzetimi verovanji, občimi predstavami in idejami, arhetipskimi imaginacijami. Delo je v slovenščini izšlo natanko 60 let po objavi izvirnika.

Cena: 3500 SIT.

#### **Walter Benjamin, Izbrani spisi**

Izbor obsega 10 spisov, ki sta jim zgodovina in raba že dodelila teoretski status in obvezo referenčnosti. V Benjaminovem delu se križajo vsi bistveni tokovi zlasti srednjeevropske kulture s preloma stoletja in prve polovice 20. stoletja z židovskimi izročili. Recepcija Benjamina je na Slovensko pljuskala v valovih. Prvič so ga pred vojno predstavili kot sijajnega teoretika otroške literature, drugič je spremljal Adorna in frankfurtsko šolo. Nanj so se sklicevali tudi v razpravah o prevrednotenju estetskih vrednot marksizma in pri ocenjevanju množične kulture, subkulture. Pogosto so ga označevali za predhodnika, celo sodobnika postmodernizma. Slovenski prevod prihaja pozno, vendar se z njim končno odpira možnost, da bo Benjamin postal bran in ne le citiran avtor.

Cena: 3500 SIT.

### **Pierre Rosanvallon, *Ekonomski liberalizem. Zgodovina ideje o trgu***

Avtor, francoski zgodovinar, se sam označuje za praktika intelektualne zgodovine, kar lahko vzamemo za oznako zgodovine politične in družbene misli. Ukvarja se z vprašanjem o historičnem oblikovanju liberalistične ideologije skozi preučevanje tržnih logik in zakonitosti in s spreminjanjem koncepta civilne družbe od 16. stoletja sem, oziroma od Hobbesa in Rousseauja, Huma in zlasti Smitha, prek Paina in Godwina do Hegla in Marxa. Namen intelektualne zgodovine je, da poskuša razumeti oblikovanje in evolucijo političnih in družbenih racionalnosti, tj. sistemov reprezentacij, ki odločajo o načinu, kako kakšno obdobje, dežela ali družbene skupine izvršujejo svojo dejavnost in si predstavljajo prihodnost.

Cena: 3400 SIT.

### **Georges Guille-Escuret, *Družbe in njihove narave***

Avtor ugotavlja, da se je v desetih letih, ki so minila od izida tega multidisciplinarnega eseja (sam združuje zlasti področje etnoekologije, evolucije in epistemologije) zmanjšal vpliv systemske analize, da pa so sociobiologija in drugi redukcionalizmi še vedno trdno v sedlu. Razmah kognitivnih znanosti se dogaja tudi s poskusom marginalizacije družbenih ved, dialog med ekologijo človeka in etnoznanostjo je potemtakem še vedno nemogoč. Razmerje med naravo in kulturo pa vendar zdaj prvič preučujemo na način klasične problematike etnologov in ne več na podlagi redefinicije, ki jo ponuja biologija. Temeljno sporočilo tega dela je, da med ljudmi in njihovimi okolji obstajajo trije tipi osnovnih relacij: biološke, jezikovne in tehnične in, drugič, da so ekosistemi, družbe in socioekološke celote neskladne koherence. Takšni sistemi so rezultat relacij, interpretacij in medsebojnih odvisnosti med organizmi, besedami in orodji, katerih protislovja porajajo zgodovine.

Cena: 3500 SIT.

### **Mihail Bahtin, Estetika in humanistične vede**

M. M. Bahtina, filozofa in literarnega teoretika, predstavljamo z izborom "zgodnjih intimnih filozofskih del" iz dvajsetih let, tj. z laboratorijskimi pripravami velikih raziskav, in s povzemajočimi pregledi "poznega" Bahtina. Bahtin je razmišljal o "diahroniji", "žanrskem spominu", "povezanem tekstu", o "izjavah" in "kontekstu". Posebno zanimiv je njegov "dialogizem", "dialoško pronicanje raznovrstnosti življenja v urejajočo sfero teorije" in dialoško naravo komunikacije. Bahtin je celotno

človekovo življenje povezoval z odgovornostjo in, kot je dejal, z "ne-alibijem v bivanju", tj. z odgovornim odnosom do življenja kot neponovljivega dogodka v so-bivanju z drugim (so-človekom) in drugimi (narodom, človeštvom). To svojevrstno Bahtinovo naravnost so mnogi označili za drugo znanost.

Cena: 4300 SIT.

### **Eric R. Wolf, Evropa in ljudstva brez zgodovine I. in II.**

Pisanje antropološke zgodovine sveta je Eric Wolf razumel kot pisanje zgodovine sedanosti in pisanje zgodovine oblasti (moči). V kontrastu s številnimi današnjimi entuziasti, ki se ogrevajo za opustitev koncepta kulture v antropologiji (in štejejo v svoj krog tudi Wolfa), ni Wolf nikdar zagovarjal opustitve koncepta kulture (in tudi ne družbe in etničnosti), temveč le njegovo revizijo. Kultura je bila zanj vedno osrednji antropološki koncept, ki se privilegirano povezuje s konceptoma zgodovine in oblasti.

Wolfov koncept kulture vsebuje naslednje medsebojno povezane elemente: 1) Kultura ni izolirana entiteta, je del širše celote, v zadnji instanci svetovnega sistema; 2) kultura ni zaprt sistem, ni ostro zamejena celota; 3) je zgodovinsko nastala; 4) je proces; 5) ne determinira človeškega vedenja; 6) je neločljiva od oblasti; 7) kulturne oblike so persistentne (iz spremne besede Bojana Baskarja).

Cena: 6400 SIT (vsaka 3400).

### APES

#### **Jure Mikuž, Kri in mleko. Sugestivnost podobe I.**

Avtor se pogloblja v Kužno podobo iz cerkve Svetega Primoža in Felicijana nad Kamnikom, v fresko iz leta 1504, ki je daleč najboljši primer umetnosti tistega časa pri nas. Na njej vidimo razgaljene Marijine dojke, ki sugestivno prepletajo vizualne in psihološke silnice. Svetoprimoška aluzija na Marijino žensko funkcijo je omogočala, da je gledalec, dovolj izobražen v svetih resnicah, lahko temo dvojnega priprošništva dojel tudi kot pripoved o skrivnosti božjega rojstva, saj to najnatančneje pojasnjuje prav likovna umetnost. Celotna ikonografska zasnova izpričuje subtilen premik, ki se je predvsem v srednje- in severnoevropski umetnosti in miselnosti dogajal ravno ob koncu srednjega veka, in tako tudi posredniška tema potrjuje, da je mleko začelo nadomeščati kri, Marija spodrivati Jezusa.

Cena: 3600 SIT

#### **Dubravko Škiljan, Javni jezik. K lingvistiki javne komunikacije**

D. Škiljan lingvistiko javne komunikacije koncipira kot disciplino, ki proučuje medsebojno tesno povezana predmeta: kontekst javne komunikacije in jezik, ki se v njem uporablja. Pokaže in argumentira ugotovitev, da je v okviru etike javnega komuniciranja moderna, racionalno konstituirana družbena skupnost resda promovirala nedotakljivost individualnih in kolektivnih identitet v temeljni etični imperativ, vendar pa tako praksa kot teorija javne komunikacije dokazujeta, da se javni jezik bolj pokorava pravilom, ki izhajajo iz porazdelitve družbene moči, kot pa etičnim načelom.

Cena: 3200 SIT.



Knjige lahko naročite na založbi:

Beethovnova 2, 1000 Ljubljana  
tel.: 1250 475, fax: 1250 360  
e-mail: studia.humanitatis@guest.arnes.si

**Zavod za založniško dejavnost**, Beethovnova 2, Ljubljana  
tel. + 38661 1250 475, fax. + 38661 1250 360  
E-mail: studia.humanitatis@guest.arnes.si

### 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

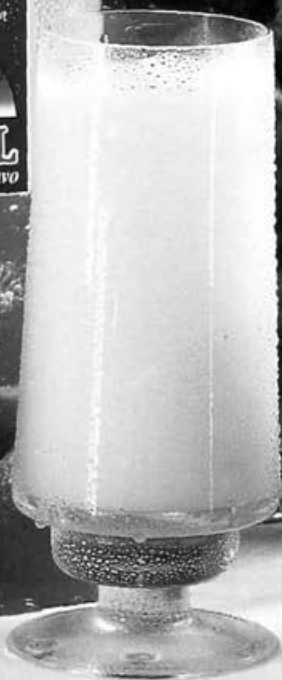
Novak, Janez. 1993. Naslov prispevka. V P. Koder (ur.), Naslov zbornika, 123-145. Kraj: Založba.

### Reference člankov:

Novak, Janez. 1991. Naslov članka. Ime revije, 2, 265-287.

# *Naš ključni sodelavec. Narava.*

V Fructalu smo zavezani visoki kakovosti in naravnosti vseh naših izdelkov. Z dovršenim načinom predelave, znanjem in strokovnostjo zaposlenih ter predanostjo viziji in poslanstvu podjetja izdelujemo zdrave in naravne izdelke iz sadja in drugih plodov narave. V naših sadnih sokovih in nektarjih, v otroški hrani, sadnih pijačah in sadnih rezinah se zrcali bogastvo našega ključnega sodelavca: narave.



**FRUCTAL**  
v sodelovanju z naravo

## **ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE**

**PEDJA AŠANIN GOLE**

**STRATEŠKO NAČRTOVANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI  
IZTOK VERDNIK**

**ODNOSI Z JAVNOSTMI IN RAZISKOVANJE**

**DARINKA PEK DRAPAL, DRAGO KOS**

**KOMUNIKACIJSKI VIDIKI POSEGOV V OKOLJE**

**ALEŠ RAZPET**

**UPRAVLJANJE BLAGOVNIH ZNAMK**

**PETJA RIJAVEC**

**ODNOSI Z ZAPOSLENIMI V STORITVENEM SEKTORJU**

**MOJCA DREVENŠEK, BORUT ZAJC**

**ZAŠČITA PRAVNE OSEBE PRED MEDIJSKIMI NAPADI**

**DAMJANA KOCJANC**

**EVALUACIJA ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

**DEJAN VERČIČ**

**ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJSKA KOMPETENCA  
TER POSLOVNA USPEŠNOST**

