

Kirk HALLAHAN, Derina HOLTZHAUSEN,  
Betteke van RULER, Dejan VERČIČ, Krishnamurthy SRIRAMESH\*

## OPREDELITEV STRATEŠKEGA KOMUNICIRANJA\*\*

**Povzetek.** Članek raziskuje naravo strateškega komuniciranja, ki je opredeljeno kot načrtna uporaba komuniciranja s strani organizacije za izpolnitev njenega poslanstva. Z razvojem, izvedbo in ocenjevanjem komuniciranja v organizaciji se ukvarja šest disciplin: menedžment, trženje, odnosi z javnostmi, strokovno komuniciranje, politično komuniciranje in informativne oz. družbeno-trženjske kampanje. Prispevek obravnava tudi naravo izraza strateški in predstavi ključne vidike komuniciranja. Deloma temelji na prispevkih avtorjev in drugih sodelujočih na okrogli mizi Mednarodnega komunikološkega združenja (ICA) maja leta 2005 v New Yorku.

**Ključni pojmi:** strateško komuniciranje, upravljanje, korporativno komuniciranje, organizacijsko komuniciranje, odnosi z javnostmi, komunikacijske veščine, komunikacijski modeli, teorija komuniciranja

628

V razvoj, razširjanje in ocenjevanje komuniciranja za potrebe organizacije ali kakega drugega cilja so vključena različna strokovna področja, med katerimi so tudi menedžment, trženje, oglaševanje in odnosi z javnostmi.

Čeprav lahko njihove posamezne aktivnosti razvrstimo različno – od koordinacije administrativnih nalog do promocije izdelkov in grajenja odnosov z deležniki – je vsem skupna organizacija, opredeljena v najširšem smislu<sup>1</sup>, ki komunicira z namenom, da bi izvrševala svoje poslanstvo. To je bistvo *strateškega* komuniciranja. Pomeni pa tudi to, da ljudje namenoma komunicirajo za organizacije, cilje ali družbenega gibanja.

V današnjem vse bolj kompleksnem svetu organizacije tekmujejo za pozornost, občudovanje, naklonjenost, odobravanje in zaveznitvo številnih

\* Dr. Kirk Hallahan, Novinarstvo in strokovno komuniciranje, Državna univerza v Koloradu; dr. Derina Holtzhausen, Fakulteta za množično komuniciranje Univerze v Južni Floridi; dr. Betteke van Ruler, Oddelek za komunikologijo Univerze v Amsterdamu, Nizozemska; dr. Dejan Verčič, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani in Pristop, d.o.o., Ljubljana, Slovenija; dr. Krishnamurthy Sriramesh, Fakulteta za komunikacijske in informacijske znanosti Tehnološke univerze Nanjang, Singapur.

\*\* Prevod uvodnega članka v prvi številki prvega letnika (2007) nove znanstvene revije *International Journal of Strategic Communication*, str. 3–35. Prevod: U.T.A. Prevajanje

<sup>1</sup> Izraz *organizacija* je v članku uporabljen v najširšem smislu, nanaša pa se na korporacije, profitne in neprofitne organizacije, aktivistične skupine, nevladne organizacije, ustanove, ki spodbujajo različne oblike družbenih sprememb, politične stranke oziroma gibanja in vladne ustanove.

deležnikov – strank, zaposlenih, vlagateljev in donatorjev, državnih uradnikov, vodij interesnih skupin in javnosti nasploh. Pri tem sprejemajo strateške odločitve, koliko in kakšne vire bodo vložile v ta namen. Treba je poudariti, da poleg korporacij tudi aktivistične organizacije ter družbena in civilna gibanja uporabljajo strateško komuniciranje za doseganje svojih ciljev. Strateško komuniciranje raziskuje organizacijsko komuniciranje z integriranega in multidisciplinarnega vidika, tako da razvija ideje in teme, utemeljene v različnih tradicionalnih komunikacijskih disciplinah. Pri tem je treba omeniti, da so se te discipline razvile kot specializacije v modernističnem svetu 20. stoletja. Toda v začetku 21. stoletja delujejo v postmodernem okolju, ki poudarja holistične pristope k raziskovanju organizacijskih pojavov, medtem pa se morajo spopadati z vse bolj razdrobljenim občinstvom in možnostmi predstavitve.

Namen članka je vzpostaviti podlago za akademsko obravnavo strateškega komuniciranja. Čeprav se izraz *strateško komuniciranje* že več let uporablja v akademski literaturi, pa ga strokovnjaki šele zdaj koherentno preučujejo v poenotenem znanstvenem kontekstu. V članku ga bomo obravnavali z različnih vidikov, ki niso omejeni na nacionalne meje ali posamezne znanstvene vede, da bi postavili temelje za sistematično študijo tega novega akademskega področja. Na začetku se posvetimo izvoru strateškega komuniciranja kot družbenega pojava ter preučimo njegove aplikacije v današnji družbi in razmerja z drugimi komunikacijskimi disciplinami. Nato dekonstruiramo termin *strateški*, da bi ugotovili, ali nujno predpostavlja manipulativne oziroma deviantne načine komunikacije ali nam dopušča drugačno, bolj kritično interpretacijo, ki bi bila bolj domača različnim raziskovalcem. Potem se (znova) usmerimo na komuniciranje kot bistven del preučevanja tega področja, pri čemer zavrnamo tezo, da bi se moralo preučevanje komuniciranja umakniti ozki usmerjenosti na razmerja in druge pojave, katerih gonilo sicer je komuniciranje, a ki v bistvu zavračajo njegov vpliv. Na koncu se posvetimo še vprašanju, kako se tvori pomen in ali strateško komuniciranje nujno negativno vpliva na prejemnika sporočila, ki se mu ne upira.

## Strateško komuniciranje kot nastajajoča paradigma

Kuhn (1996) je populariziral koncept paradigme, ko je dejal, da znanost sestavljajo teoretski okviri, ki določajo tako zastavljena vprašanja kot tudi metode za njihovo preučevanje. Pri profesionalnem komuniciranju organizacij ni enega vseobsegajočega ali celovitega konceptualnega okvira, na katerem bi temeljile številne discipline, povezane s strateškim komuniciranjem. Težišče različnih komunikacijskih dejavnosti je bilo ozko opredeljeno v smislu specifičnih vodstvenih vprašanj, kot so izboljšanje učinka organizacije, povečanje prodaje, motivacija donatorjev ali grajenje odnosov z delež-

niki. Čeprav se nomenklatura, ki se uporablja v okviru teh disciplin, razlikuje, pa so si njeni temeljni koncepti presenetljivo podobni. Mednje med drugim sodijo analiza občinstva, zastavljanje ciljev, strategija sporočil, izbira kanalov in ocenjevanje programov.

Hallahan (2004) obravnava novonastajajoči koncept komunikacijskega menedžmenta, ki črpa iz različnih disciplin. Pri tem doda, da vse več organizacij priznava, da imajo posamezne komunikacijske discipline skupen namen ter da so si njihovi cilji in strategije za doseg le-teh podobni. Razlikujejo se predvsem v taktiki; želje organizacije po koordinaciji komuniciranja, konvergenca medijev in zabrisovanje meja med komunikološkimi zvrstmi pa jih silijo, da se prilagodijo spreminjajočemu se okolju. Organizacije stremijo k integraciji in večji uspešnosti s sinergijo, boljšo učinkovitostjo in manj tehnološkimi presežki. Hallahan izpostavi šest najpogostejših specializiranih področij v organizaciji; v velikih, kompleksnih organizacijah je za vsako pristojna ločena skupina zaposlenih, ki se posveča določenim vidikom delovanja organizacije, kot so:

#### **Upravljavsko (menedžersko) komuniciranje**

Zaposleni: vodstveno oziroma administrativno osebje v celotni organizaciji

Nameni: omogočanje urejenega poslovanja organizacije; spodbujanje razumevanja poslanstva, vizije in ciljev organizacije; zagotavljanje informacij o tekočih poslih, transakcijah s strankami in z dobavitelji ter usposabljanju strank in zaposlenih.

#### **Tržno komuniciranje**

Zaposleni: trženje in oglaševanje

Nameni: ozaveščanje in spodbujanje prodaje izdelkov in storitev; pridobivanje in zadrževanje uporabnikov in strank, vključno s posredniki v distribucijskih kanalih. V nevladnih organizacijah in drugih neprofitnih organizacijah tržno komuniciranje vključuje zbiranje sredstev in razvojno komuniciranje.

#### **Odnosi z javnostmi**

Zaposleni: odnosi z javnostmi, publiciteta, človeški viri, finance, odnosi z vlado

Namen: vzpostavljanje in vzdrževanje vzajemno koristnih odnosov s ključnimi deležniki. Ti zajemajo potrošnike in stranke, vlagatelje in donatorje, zaposlene in prostovoljce, vodje skupnosti in državne uradnike.

#### **Strokovno komuniciranje**

Zaposleni: tehnična podpora, usposabljanje zaposlenih

Nameni: usposabljanje zaposlenih, strank in drugih z namenom izboljšanje njihove učinkovitosti. Vključuje zmanjševanje napak in spodbujanje učinkovite in koristne uporabe tehnologije pri nalogah, pomembnih za organizacijo.

#### **Politično komuniciranje**

Zaposleni: vladne zadeve, politiki, interesno zastopstvo

Nameni: vzpostavljanje političnih konsenzov ali soglasij glede pomembnih zadev, ki vključujejo izvrševanje politične moči in razdelitev resursov v družbi. To vključuje prizadevanja za vpliv na glasovanje na volitvah in na odločitve glede javnih politik, ki jih sprejemata zakonodajna oz. upravna oblast. Na mednarodni ravni to vključuje komunikacijske aktivnosti v podporo javni diplomaciji in vojaški stabilizaciji.

#### **Informativne oz. družbeno-trženjske kampanje**

Zaposleni: nevladne in neprofitne organizacije, organi v sestavi vlade, zaposleni na korporativni ravni, korporacijah, ki se ukvarjajo s socialno, psihološko in fizično blaginjo.

Nameni: zmanjšanje pogostosti tveganega vedenja ali poudarjanje socialnih dejavnikov, ki so pomembni za izboljšanje stanja v skupnosti.

V ameriškem in evropskem kontekstu je bilo sesutje tradicionalnih meja discipline najbolj vidno ob pojavu t. i. ITK oz. integriranega tržnega komuniciranja. Koncept sam po sebi ni bil novost. Stranke že leta integrirano komunicirajo, s tem ko usklajujejo dejavnosti najrazličnejših zunanjih dobaviteljev in svetovalcev. Pri Holtzhausen Publicity and Advertising v Johannesburgu v Južni Afriki so že leta 1980 objavili model ITK v svoji brošuri. V začetku 90. let prejšnjega stoletja so se oglaševalske agencije oprijele modela ITK, kar je bil predvsem obrambni ukrep, saj se je vse več oglaševalskega denarja pretakalo v druge promocijske aktivnosti. Zagovorniki integriranega komuniciranja (ki ga poznamo tudi pod številnimi drugimi imeni, na primer konvergentno komuniciranje) so trdili, da je treba sicer razpršene aktivnosti tako strateško uskladiti, da bodo ciljale na posameznikove potrebe, skrbi in interese – ne samo na potrebe, skrbi in interese komunikatorjev ali vodij organizacije (Duncan, 2001; Duncan & Caywood, 1996; Hallahan, 2006; Moore & Thorson, 1996).

Strateško komuniciranje se razlikuje od integriranega, saj je usmerjeno na način, kako organizacija komunicira pri različnih prizadevanjih. Poudarek je na strateški uporabi komuniciranja in načinu, kako organizacija v vlogi socialnega akterja izpolnjuje svoje poslanstvo.

Načrtnost strateškega komuniciranja je ključna. Medtem ko so akadem-

ske raziskave komuniciranja v organizaciji splošno usmerjene v različne procese, ki spremljajo človeško interakcijo v kompleksnih organizacijah (vključno z medosebnim, s skupinskim in z mrežnim komuniciranjem), pa se strateško komuniciranje osredotoča na način, kako se organizacija sama predstavlja in promovira z namenskimi aktivnostmi, ki jih izvajajo vodilni, zaposleni in komunikatorji. To seveda ne izključuje rabe odnosov, ki jih vzpostavijo z deležniki, oziroma mrež v strateškem procesu.

### Širša uporaba izraza

Izraz strateško komuniciranje se kot opisni termin vse bolj uveljavlja. Med primeri njegove rabe so tudi naslednji:

- Vse več korporacij v Evropi, Južni Afriki, Avstraliji, Novi Zelandiji in Severni Ameriki uporablja izraz strateško komuniciranje za opis svojih oddelkov in storitev, ki jih ponujajo. Med univerzami, ki so prevzele tak pristop so tudi University of California v Združenih državah Amerike, University of British Columbia v Kanadi in University of the Free State v Južni Afriki.
- Velikanska korporacija Mercer Human Resources Consulting zelo odkrito uporablja izraz za opisovanje svojih storitev (Mercer Human Resources, 2005), medtem ko se različne majhne agencije in svetovalna podjetja pozicionirajo kot svetovalci za strateško komuniciranje (CACI Strategic Communications, 2005; Foundation Strategy Group, 2005; Garmonal, 2005; Holtzhausen Publicity and Advertising, 1980; ICF Communications, 2005; Strategic Communication Laboratories, 2005; Wright, 2001).
- Nacionalni inštitut za odnose z vlagatelji (National Investor Relations Institute) v Združenih državah Amerike je vzpostavil lasten center za strateško komuniciranje, namenjen strokovnjakom za odnose z vlagatelji in korporativnim komunikatorjem, ki potrebujejo informacije in znanje o najboljših praksah za razvoj načrtov strateškega komuniciranja v svojih organizacijah (National Investor Relations Institute, 2006).
- Neprofitni sektor se je odločil, da predstavi svoje načine uporabe komunikacijskih aktivnosti, ki združujejo zastopanje in razvoj, in ponudi usposabljanje za strateško uporabo komuniciranja v javni razpravi o vprašanjih (Bank, Griggs, & Tynes, 1999; Fundacija Benton, 2001; Kirkman & Menichelli, 1992; Media Alliance, 2006; National Missions Board, 2005; Radtke, 1998).
- V okviru ugledne Ameriške odvetniške zbornice, ki zastopa odvetnike v Združenih državah, deluje Stalni odbor za strateško komuniciranje, med pristojnosti katerega sodi tudi nadzor nad komunikacijskimi prioritetami in cilji zbornice, razvoj sporočil, načrtov in strategij integriranega komuniciranja ter razvoj in vrednotenje demonstracijskih projektov (American Bar Association, 2006).

- Sponzorji informativnih kampanj govorijo o strateškem komuniciranju kot mehanizmu, ki se ga uporablja v mednarodnih kampanjah za zdravo življenje (Health Communication Partnership, 2006a; Piotrow & Kincaid, 2001), kot orodju za spodbujanje okoljskega aktivizma (Duffy & Omwenga, 2002; Tyson, 2004) in kot ključnem orodju za odgovor na epidemijo HIV-a oz. AIDS-a (McKee, Bertrand, & Becker-Benton, 2004). Vlada Združenih držav Amerike pa poudarja pomen strateškega komuniciranja pri boju za nadzor nad drogami. (McCaffrey, 1999).
- Vlada ZDA je opredelila strateško komuniciranje kot ključni dejavnik v javni diplomaciji in pri vojaških posredovanjih v kriznih žariščih, kot sta Irak in Afganistan (Office of the Under Secretary of Defense, 2004; Siddiqui, 2004); tudi drugi so izpostavili potrebo po sodelovanju v tovrstnih aktivnostih (Gregory, 2005; Jones, 2005; Manheim, 1994).
- Združeni narodi v poročilu, ki je bilo sprejeto leta 1997, priporočajo ustanovitev funkcije strateškega komuniciranja, »s katero bi Združeni narodi postali močnejši in učinkovitejši podpornik programov, politik in vrednot, ki jih želijo uresničevati države članice« (United Nations, 1997; tudi United Nations System Staff College, 2006). Številne ustanove, povezane z Združenimi narodi, kot je Mednarodna organizacija dela s sedežem v Ženevi, izvajajo programe strateškega komuniciranja.
- Sektor za razvojno komuniciranje pri Svetovni banki pojasnjuje, da s svojim delom »podpira bankino poslanstvo zmanjševanja revščine tako, da strankam omogoča svetovanje o strateškem komuniciranju in orodjih, ki jih potrebujejo za uspešen razvoj in uvedbo projektov in reform, naklonjenih revnemu prebivalstvu« (World Bank, 2005).
- Organizacija Health Communication Partnership si je v Afriki in drugih delih sveta v razvoju zastavila cilj »okrepiti javno zdravstvo v državah v razvoju s programi strateškega komuniciranja« (Health Communication Partnership, 2006b).
- V številnih drugih kontekstih se strateško komuniciranje uporablja kot sinonim za odnose z javnostmi (Kaplan, 1991; White & Mazur, 1995), a tudi za ponovno opredelitev političnega prepričevanja (Johnson-Cartee & Copeland, 2004), promocijo zagovorniških storitev v pravnih sporih (Decision Quest, 2005), za opisovanje kriznega komuniciranja (Ray, 1999) in spodbujanje gradnje blagovne znamke (Temporal, 2001, str. 211–231). Strateško komuniciranje je tudi predmet najnovejših analiz učinkovitosti komuniciranja (Downs & Adrian, 2004).
- Na ameriških univerzah, ki ponujajo programe, povezane z odnosi z oglaševalci oz. javnostmi, se izraz strateško komuniciranje uporablja kot povezovalni element integriranih učnih načrtov, ki združujejo skupne strategije obeh disciplin. Med izobraževalnimi ustanovami, ki so prevzele tak pristop, so državne univerze v zveznih državah Kansas, Kentucky,

Minnesota, Missouri, Ohio (Miami University), Oklahoma in Wisconsin. Vse več šol po svetu pa s tega področja ponuja študijske programe; med njimi so: Columbia, Lehigh in Antioch-Seattle (ZDA); the University of Central Lancashire (Združeno kraljestvo); in Universität der Künste Berlin (Nemčija; [strategiccommunication.info](http://strategiccommunication.info), 2006).

- Različna strokovna združenja, od Public Relations Society of America (2005) do European Federation of Biotechnology (2006), pripravljajo delavnice o strateškem komuniciranju. Podobno se s strateškim komuniciranjem podrobneje ukvarjata vsaj dva inštituta v Združenih državah Amerike. V okviru American University v Washingtonu deluje Institute for Strategic Communication for Nonprofits, ki ponuja usposabljanje na tem področju. Consortium for Strategic Communication na državni univerzi v Arizoni spodbuja napredne raziskave, poučevanje in javne razprave o vlogi komuniciranja v boju proti terorizmu, pri zagotavljanju nacionalne varnosti in uspešnem vključevanju v javno diplomacijo po svetu.
- Specializirana strokovna revija Strategic Communication Management, ki jo izdaja Melcrum Publications, združuje strokovnjake s področij, kot so korporativno in interno komuniciranje, človeški viri, upravljanje znanja in intranet ter družbena odgovornost podjetij.
- Profesorji govornega sporazumevanja uporabijo ta izraz tako za naslov vodilnega učbenika (O’Hair, Friedrich, & Dixon, 2005) kot tudi okvir za analizo prepričljivega sporočanja (Forman, 1999). Strateško komuniciranje je podobno uveljavljeno tudi kot element medosebnega in vodstvenega komuniciranja (Management Concepts, 2006; UCSB Leadership SkillsMap Institute, 2006).

## Utemeljitev strateškega komuniciranja

Pestrost zgoraj omenjenih primerov potrjuje, da strateško komuniciranje deluje kot celovit okvir za analizo komuniciranja s strani organizacije vsaj iz štirih razlogov.

Prvič, sposobnost komunikatorjev, da razločujejo med tradicionalnimi komunikacijskimi aktivnostmi in njihovimi posledicami, hitro izginja. Čeprav je ITK usmerilo pozornost h koordinaciji različnih funkcij, pa so številne od njih v procesu redefiniranja. Strokovnjaki za odnose z javnostmi na primer vse več uporabljajo plačane oglase, da bi prenesli ključna sporočila o temah, ki segajo od korporativnega ugleda in socialne problematike do sponzorstva dogodkov. Medtem pa tržniki dajejo prednost kooperativnim programom in programom trženja z razlogom, ki so bili nekoč izključno domena odnosov z javnostmi. Razlog za to je preprost: ti prijemi so učinkoviti v času, ko se morajo organizacije med sabo razlikovati in ko jih javnost opazuje z različnih zornih kotov; vključno z njihovo ponudbo izdelkov in storitev,



strokovnim znanjem in usposobljenostjo, storitveno obveznostjo in družbeno odgovornostjo. V številnih organizacijah že nasprotujejo zahtevam po izključni odgovornosti za posamezne aktivnosti.

Drugič, tehnologija in ekonomika medijev sta postali gonilni sili sprememb v javnem komuniciranju. Zaradi digitalnih tehnologij, kot sta internet in takojšnje sporočanje, je na primer vse težje razločiti, kje se konča oglaševanje in začne publiciteta, pospeševanje prodaje ali elektronsko poslovanje. Tehnologija povzroča, da se komunikacijski kanali stekajo. Več univerz ponuja študij multimedijskega novinarstva ali medijske konvergence, da bi pripravile bodoče novinarje za delo v takem okolju. Podobno se tudi v poplavi hibridnih sporočil – promocijskih člankov, blagovnih znamk, umeščenih v programske vsebine, in sponzorstev – ki jih agresivno lansirajo medijske družbe v gonji za dobičkom, stapljajo tradicionalne in uveljavljene zvrsti javnega komuniciranja. To je pomemben, a pogosto prezrt primer aktivnega postmodernizma v komuniciranju.

Tretjič, organizacije uporabljajo vse več metod, da bi vplivale na obnašanje ciljnih skupin – na njihovo znanje, počutje in vedenje – do organizacije. Izkušnje in vtisi občinstva o organizaciji so tako seštevek izkušenj vsakega posameznika; zato je vse bolj vprašljivo, ali lahko učinke katere koli komunikacijske aktivnosti veljavno ocenimo v izolaciji. Ljudje ne razlikujejo nujno med različnimi oblikami komuniciranja, ki jih uporablja organizacija, na primer med oglaševanjem in publiciteto (Hallahan, 1999). Zato je pomembno pogledati komunikacijske aktivnosti organizacije s strateške in integrativne perspektive.

Četrta, v skladu z opredelitvijo strateškega komuniciranja je načrtno vplivanje temeljni cilj komuniciranja organizacije. Nekatere discipline so konceptualno utemeljene samo v zagotavljanju informacij (npr. strokovno komuniciranje) ali v vzpostavljanju in vzdrževanju vzajemno zadovoljivih odnosov (odnosi z javnostmi), vendar je ta usmeritev zgolj potreben ne pa tudi zadosten pogoj za doseganje strateško pomembnih ciljev s strani organizacije. Danes je ključno, da se tako teorija komuniciranja kot tudi raziskave osredotočajo na vprašanje, kako komuniciranje prispeva k temu, da organizacija upraviči svoj obstoj.

### **Strateško kot gonilna sila**

Lahko bi se vprašali, zakaj je pri opisu aktualnih komunikacijskih praks v družbi na splošno in še posebej v organizacijah treba termin *strateško* uporabljati v povezavi s *komuniciranjem*.

Težava z izrazom *strateško* je deloma v tem, da je močno povezan z modernističnim pristopom k upravljanju. Kritiki tega pristopa trdijo, da strateško komuniciranje privilegira menedžerski diskurz in favorizira cilje menedž-



menta kot dane in legitimne. *Strateško* implicira, da so organizacije in njihove funkcije vrednotene po ekonomskem prispevku in »racionalnih« ekonomskih ciljih (Deetz, 2001, str. 9).

Modernističen pristop želi vzpostaviti svet, ki ga je mogoče obvladovati z administrativnimi postopki, odpravo nesoglasij in konfliktov in s slepim sprejemanjem organizacijskih ciljev in vlog. Vloga komuniciranja v takem pristopu je zagotavljanje prenosa informacij od nadrejenega k podrejenemu z namenom doseganja privolitve in vzpostavljanja omrežij, ki zagotavljajo moč organizacije v odnosih z javnostmi. Ta pogled vključuje načelo oblikovanja strateških sporočil, upravljanje kulture in celovito obvladovanje kakovosti (Holtzhausen, 2002). Teoretični pristopi zajemajo krovne zakone, sistemske pristope in poudarek na razvoju spretnosti, zlasti pri komuniciranju in upravljanju (Deetz, 2001; Hatch, 1997). Že samo ob omembi izraza *strateški* tako pomislimo na enostranski pristop k organizacijskemu upravljanju, ki temelji na asimetrični komunikaciji oziroma taki, ki poteka od zgoraj navzdol in ne dopušča raziskovanja alternativnih pristopov k preučevanju komunikacijskih praks organizacije.

To stališče je še toliko trdnejše v luči dejstva, da je poučevanje strateškega načrtovanja na večini dodiplomskih študijskih programov (odnosi z javnostmi, oglaševanje, trženje) formulaično in temelji na ciljnim vodenju, ki poudarja zastavljanje ciljev, izmerljive rezultate in akcijske načrte (glej npr. Austin & Pinkleton, 2001; Caywood, 1999; Dozier & Ehling, 1992; Ferguson, 1999; Moffitt, 1999; R. D. Smith, 2005; Wilson & Ogden, 2004).

Tako osnoven pogled na strategijo pa ne odraža njene širine in ne more adekvatno zaobjeti njenih številnih interpretacij. Prav tako zmanjšuje možnosti za teoretični razvoj na tem področju. Natančnejši pregled razkrije, da poleg naštetih obstaja kar nekaj drugačnih pristopov k razumevanju izraza *strateški*. Temeljita dekonstrukcija izraza odpre nove poglede na komunikacijske prakse in njihovo preučevanje v današnjih organizacijah. Zato je koristno, če preučujemo različne pomene, ki so povezani s terminom *strateški*, in možne posledice vključitve termina v izvajanje komunikacijskega medžmenta.

### *Poudarek na upravljanju*

Izraz *strateški* je bil prvič uporabljen v teoriji organizacije v petdesetih letih prejšnjega stoletja (Hatch, 1997). Njegov namen je bil opisati, kako organizacije tekmujejo na tržišču, ustvarijo konkurenčno prednost in pridobijo tržni delež. Zgornji opis modernističnega pristopa k strateškemu načrtovanju je točen, če izvirne cilje strateškega načrtovanja obravnavamo kot prizadevanje za obvladovanje okolja in vzdrževanje avtonomije organizacije (Pfeffer & Salancik, 1978). V najbolj negativnem kontekstu velja, da je termin

*strateški* nastal v času vojne in da v najožjem pomenu opisuje umetnost vojskovanja. Beseda *strategy* izvira iz grške besede za 'vojskovodenje' oz. '*generalship*' (Webster's New Collegiate Dictionary, 1984), zato pogosto zbuja negativne asociacije, še posebej v času, ko v javnosti velja, da organizacije uporabljajo lastne vire za manipulacijo z okoljem v svojo korist in brez upoštevanja akterjev, deležnikov in družbeno pomembnih vsebin. Dojemanje *strateškega* v vojaškem pomenu besede in v povezavi s komunikacijsko prakso tako lahko okrepi obstoječe negativne percepcije.

Te pa so še poudarjene, ko organizacija gleda na strateški proces kot na razumsko odločanje (Hatch, 1997). Del tega procesa so tudi dobro znana analiza SWOT (analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj), zastavljanje ciljev, oblikovanje in vpeljava strategij ter vrednotenje (Porter, 1985). Naloge komunikatorjev v organizaciji poleg oblikovanja lastnih komunikacijskih strategij pogosto zajemajo tudi posredovanje vizije in poslanstva, kot ju določi vodstvo, zaposlenim.

Čeprav je to še vedno uveljavljen pogled na strateško komuniciranje, pa alternativni pogledi na oblikovanje strategij odpirajo nova obzorja za preučevanje vloge komuniciranja pri oblikovanju in izvedbi strategij.

Pri enem od načinov uporabe je izraz *strateški* povezan z močjo in odločanjem. Ko je uporabljen v povezavi s komuniciranjem, nakazuje, da je komuniciranje upravljavska funkcija. Mintzberg (1979) je bil prvi, ki je opisal »strateški vrh« organizacije, ki sestoji iz »ljudi, ki jim je zaupana polna odgovornost za organizacijo - generalnega direktorja ... in vseh na najvišjih vodstvenih položajih, ki nosijo najširšo odgovornost« (str. 237). Čeprav je odnose z javnostmi uvrstil v kategorijo pomožnega osebja, pa je njegov opis funkcij strateškega vrha podoben našemu razumevanju vloge vodij komuniciranja: povezovanje z deležniki, premoščanje vrzeli med organizacijo in njenim okoljem, vloga uradnega govornca, analiziranje poslovnega okolja, upravljanje nevarnosti in integracija komunikacijskih funkcij.

Od petdesetih let prejšnjega stoletja pa so se pojavile tudi drugačne in bolj pozitivne predstave o strategiji, ki zavračajo uporabo *strateškega* samo v asimetričnem kontekstu. Iz Quinnove (1978) obravnave pojavne strategije<sup>2</sup> sledi, da strategija temelji na prejšnjih izkušnjah in dejanjih. Pojavna strategija tako daje legitimnost in vrednost dejanjem in odločitvam zaposlenih na vseh ravneh. Tak pristop je seveda nasproten načelu komuniciranja, ki poteka od zgoraj navzdol, poleg tega pa se osredotoča na vpliv komuniciranja na oblikovanje strategije (tj. kako komunikacija o vsakodnevnih aktivnostih čez čas začne vplivati na strateške odločitve organizacije).

Izraz *strateški* se tudi vse pogosteje uporablja v povezavi z upravljanjem sprememb (Gagliarde, 1986; Hatch, 1993) za potrebe opisovanja vloge ko-

---

<sup>2</sup> [ang.] *emergent strategy*

munikatorjev pri organizacijskih spremembah (Ströh, 2005). Gagliarde (1986) trdi, da strategijo določajo vrednote in vnaprejšnje sodbe o kulturi ter da je kultura tista, ki najmočneje vpliva na sposobnost organizacije, da se spremeni. To se znova postavlja po robu racionalnemu modelu strateškega odločanja, ki predpostavlja, da so strateške odločitve objektivne in neodvisne od kulture ali spola.

S takšno interpretacijo *strateškega* lahko študenti strateškega komuniciranja raziskujejo povezave med kulturo, komuniciranjem in spremembami v organizaciji. Še širšo uporabnost lahko dosežejo raziskovalci, ki jih zanimajo študije spolov, saj lahko v okviru strateškega komuniciranja preučujejo, (a) kako raba jezika privilegira moško vodenje in procese strateškega odločanja (Pfeffer, 1997), (b) kako ženske strateško uporabljajo jezik za doseg ciljev in (c) kako spolna diskriminacija vpliva na organizacijske strategije. Hatch (1997) poudarja pomen »simbolizacije« (str. 364), ki ima pomembno vlogo v kulturnih spremembah. Komunikacijska praksa (bodisi skozi odnose z javnostmi, oglaševanja ali trženje) je pogosto orodje simboličnega upravljanja. Strateško komuniciranje zato opisuje tudi, kako se skozi tako interno kot tudi eksterno komunikacijsko prakso ustvarjajo organizacijski simboli; tu pa je priložnost, da na to disciplino apliciramo teorijo vizualne pripovedi.

Kot že omenjeno, organizacijska strategija pogosto opisuje, kako organizacije tekmujejo na tržišču. Tržna disciplina, tudi odnosi z javnostmi, se v praksi močno zanaša na analizo poslovnega okolja in kompatibilnost, kar pomeni, da tisto, kar je *strateško*, vključuje tudi preučevanje organizacijskih okolij. Tako preučevanje bi moralo normalno vključevati komunikacijo s specifičnimi tržnimi segmenti, a tudi študije »vseh akterjev znotraj in zunaj organizacije z različnimi predstavami o ... doseganju ciljev« (Perrow, 1992, str. 371). To pa je seveda glavni namen izobraževanja o odnosih z javnostmi. Evropski akademiki s področja odnosov z javnostmi se še posebej razlikujejo od ameriških kolegov, ko pravijo, da preučujejo odnose z javnostmi kot sociološki pojav, ki vpliva na družbene podsisteme, kot so politični sistem, gospodarski sistem, kulturni sistem in sistem medijev (Bentele, 2004).

Podobno je termin *strateški* povezan z obstankom organizacije in njeno učinkovitostjo (Perrow, 1992). Primer slednjega so prizadevanja zadnjih let, da bi dokazali, da komunikacijske prakse lahko prispevajo k dobičku organizacije; ta postavljajo tovrstne raziskave v okvir parametrov strateškega komuniciranja. Raziskava, ki je bila opravljena pred kratkim, je pokazala, da komunikatorji prispevajo k obstanku organizacije, zlasti tako, da svoje organizacije spodbujajo, naj upoštevajo prevladujoče sisteme vrednot v njihovih okoljih (Holtzhausen, 2005). Zato bi lahko že trdili, da je vključenost pogosto, če ne celo vedno, primerna strategija za obstanek organizacije ter da zavrača vidik, po katerem *strateško* nujno implicira asimetrično komunikacijo.

### *Poudarek na dejanjih in praksi*

Izraz *strateški* pogosto povezujemo z načini in taktiko vpeljevanja strategije (Mintzberg, 1990). Literatura o odnosih z javnostmi že tradicionalno trdi, da lahko izraz *strateški* v tem kontekstu še okrepi predstavo, da sta odnosi z javnostmi in komuniciranje taktični disciplini, ki ne upoštevata širših socialnih, političnih in ekonomskih dejavnikov. Dozier (1992) na primer trdi, da vodje odnosov z javnostmi sprejemajo strateške odločitve, medtem ko jih tehniki samo izvajajo. V skladu s prej omenjenim konceptom pojavnosti strategije pa to ne drži, saj ta pravi, da je uspešno delovanje tehnikov tisto, ki pripelje do sprejemanja uspešnih odločitev. S terminom *strateški* torej lahko ocenjujemo pomen in prispevek komuniciranja na taktični ravni, s čimer legitimiramo izvajanje komunikacijskih praks na vseh ravneh.

Poudarek na izvajanju prinaša na področje strateškega komuniciranja prepotreben kritični pristop. S tega vidika izvajanje kot del strateškega procesa, ki si z družbo deli vzajemen vpliv, omogoča znanstvenikom, da namesto preučevanja komunikacijskih praks kot organizacijske funkcije preučujejo njihovo vlogo pri transformaciji organizacij in družb. Kritičen pogled na strateško komuniciranje omogoča analizo, ki temelji na sociologiji, teoriji kritike in kulture in postmodernistični teoriji.

Na primer, koncept delovanja vzporedi strateško komuniciranje in prakso ter se osredotoči na razmerja moči v komunikacijskem procesu. Boj za uveljavitev oblasti in nadzora je inherenten v vsem delovanju tako kot oblast sama (Clegg, 1994; Giddens, 1984). Zmožnost agensa, da se upre oblasti in nadzoru je ključna v kritični razpravi o delovanju, kjer sta v ospredju dva nasprotujoča si pogleda. Prvi zagovarja tezo, da so agensi vzpostavljeni zato, da bi legitimizirali oblast in pozicijo tistih, ki so na oblasti (Bourdieu, 1977). Izhajajoč iz te premise, močni akterji v organizacijah uporabljajo delovanje komuniciranja za kreiranje norm vedenja in podrejanja notranjih in zunanjih publik. Komunikatorji so aktivno udeleženi v ustvarjanju pravil, praks in norm organizacije, prek katerih so tako sami kot tudi drugi podvrženi nadzoru s samoobvladovanjem in samodisciplino (Foucault, 1982). Strokovnjaki za komuniciranje so tako agensi za vzpostavljanje korporativnih ideologij; za proces, ki ga pogosto povezujemo z ustvarjanjem pomena v službi oblasti.

Giddens (1984) ponuja veliko bolj pozitivno interpretacijo delovanja. Pravi, da imajo agensi potencial, da namenoma in učinkovito izberejo in izvedejo aktivnosti v nasprotju z uveljavljenimi pravili. Agens opredeli kot aktivno osebo, ki lahko obvlada vpliv socialne strukture na njeno življenje. Iz njegove perspektive se torej komunikacijski agens lahko reflektivno upre dominaciji in zavzame aktivno vlogo pri oblikovanju organizacije s svojo (strateško) komunikacijsko vlogo v organizaciji.

Habermas (1979) postavi »strateško« dejanje kot popolnoma nasprotno komunikacijskemu dejanju, ki po njegovem temelji na predpostavki o »vzajemno priznanih zahtevah veljavnosti« (str. 209). V strateškem »odnosu ... je mogoče samo posredno razumevanje z determinativnimi indikatorji« (str. 209). Habermas v celoti ne zavrača uporabe strategije, dokler se ta rabi za ustvarjanje razumevanja, a vendar povezuje »strateški odnos« z »načrtno psevdokonzenzualno« komunikacijo (str. 210). Med drugim trdi, da postaja strateško komuniciranje v javnosti vse pomembnejše za vse akterje. Kljub inherentnim protislovjem v oblasti, ki omogočajo ljudem, kot so politiki in lobisti, boljšo dostopnost do medijev kot »akterjem civilne družbe«, pa »skupni konstrukt 'civilne družbe' gotovo vabi akterje k strateškemu posredovanju v javnosti« (Habermas, 2006, str. 16). Sposobnost uporabe metod upravljanja korporativnega komuniciranja omogoča »predstavnikom funkcionalnih sistemov in specializiranih interesnih skupin« dostop k medijem in posledično političen vpliv. Čeprav imajo »akterji civilne družbe« manj moči kot politiki in lobisti, pa tudi oni uporabljajo strateško komuniciranje, da bi vplivali na razpravo v javnosti (str. 15).

Postmodernisti trdijo, da so Habermasove idealne komunikacijske okoliščine nemogoče, saj so neravnovesja moči neločljivo povezana s komunikacijskimi okoliščinami in nanje tudi vplivajo. Foucault trdi, da so vsi odnosi politični in zato strateški. Lyotard (1988) konceptualizira ta neravnovesja moči kot navzkrižje:

*Do primera navzkrižja med dvema strankama pride, ko poteka »poravnava« [règlement] konflikta, ki ju zoperstavlja, v idiomu ene izmed njiju, medtem ko krivica, ki jo trpi druga, ni izražena v tem idiomu. (str. 9)*

Ta različna idioma sta diskurzivni zvrsti (Lyotard, 2006, str. 29). Zagovarja tezo, da je ves diskurz političen – in torej namenjen utišanju ali prepričevanju.

Ti argumenti znova poudarjajo pomen *strateškega* kot gonilne sile v polju komunikacijskih praks. Na komunikacijsko delovanje vpliva organizacijska moč, ki temelji na hierarhičnem pomenu same pozicije in razredu ter spolu agensa. Številni dejavniki opredeljujejo delovanje kot pomemben del strateškega procesa. Prvič, moč agensa vpliva na samo delovanje. Drugič, družbene norme, vrednote in kultura vplivajo na način delovanja. Tretjič, agensa vedno izrabijo ljudje, ki imajo več moči, s čimer lahko utrdijo tako svojo moč kot tudi osebno bogastvo. In končno, zmožnost posameznega agensa, da se upre dominaciji, je pod vprašajem.

## Strateški kot označevalec komunikacijske prakse

Termin *strateški* lahko zaradi svoje pomenske večplastnosti ponudi enega najbolj celovitih, a hkrati nasprotujočih si opisov polja komunikacijske prakse. Čeprav poudarja vlogo komuniciranja kot del upravljanja, pa nujno ne implicira premoči in nadzora menedžmenta nad drugimi deležniki. Poleg tega pušča prostor za preučevanje participativnih komunikacijskih praks, ki vključujejo komuniciranje z deležniki, upravljanje sprememb in kompleksne analize organizacijskih okolij.

*Strateško* vključuje tudi preučevanje vseh komunikacijskih praks, vključno z odnosi z javnostmi, oglaševanjem, s trženjem in z drugimi, prej omenjenimi disciplinami. In končno, pozornost kritične akademske sredine usmerja k razmerjem moči v komunikacijskem okolju in na vlogo komunikatorja kot organizacijskega agensa.

## Poudarek na komuniciranju

Pojav strateškega komuniciranja kot povezovalne paradigme za preučevanje načrtnega komuniciranja s strani organizacij je dobra priložnost za poživitev preučevanja organizacijskega komuniciranja in njegovo preusmeritev na načine predstavljanja in samopromocije organizacij ter njihovega komuniciranja z občinstvom (tj. vračanje komunikacije v preučevanje organizacijskega komuniciranja).

Preusmeritev na komuniciranje je pomembna iz dveh razlogov: (a) teoretično gledano, discipline, kot so menedžment, oglaševanje in odnosi z javnostmi, izgubijo konceptualni in metodološki aparat, če niso zakoreninjene v komunikologiji; (b) s tem se zanimanje osredotoči na temeljne procese, in sicer v času, ko so nekatere discipline izgubile svoj prvotni namen. Številne zaposlene v oglaševanju na primer bolj zanima trženje kot tržno komuniciranje. Podobno so začeli tudi strokovnjaki za odnose z javnostmi poudarjati odnose in relacijske rezultate (Ledingham & Bruning, 2000) na račun preučevanja procesa – komunikacije – s katerim se tvorijo odnosi.

Ta anomalija je v veliki meri prisotna v akademskih krogih v Severni Ameriki, kjer so si akademiki, ki preučujejo odnose, izmislili številna različna imena za svoje delo. To pa žal ni najbolje, saj se izobraževanje na področjih, kot so odnosi z javnostmi, vse bolj oddaljuje od prakse in akademskih novosti z drugih koncev sveta, kjer zanimanje za komunikologijo rase.

Ta vitalnost se dobro odraža v različnih izrazih, ki se uporabljajo za označevanje komunikacijskega polja: *komunikacijski menedžment*, *korporativno komuniciranje*, *integrirano (tržno) komuniciranje*, *upravljanje ugleda* in zdaj *strateško komuniciranje*. Hkrati pa zaposleni v državnih službah, podjetjih in agencijah opredeljujejo svoje delo in sebe zgolj kot *komunicira-*



nje. Tradicionalne discipline, kot sta oglaševanje in odnosi z javnostmi, morajo zato prevprašati svoje temeljne vloge v okviru komunikacijskih aktivnosti, ki jih uporablja organizacija. Pri strateškem komuniciranju gre za informativno, prepričevalno in diskurzivno komunikacijo, ko ta poteka v kontekstu izpolnjevanja poslanstva organizacije.

Od začetka 21. stoletja praktično vse korporacije in večina neprofitnih organizacij v Združenih državah Amerike, Evropski uniji, Avstraliji, Novi Zelandiji in Južni Afriki ponujajo formalne programe komuniciranja. Dve študiji v preteklih 15 letih sta pokazali globino in širino organiziranih programov komuniciranja v korporacijah.

Conference Board, zveza največjih korporacij ZDA, v poročilu iz leta 1992 navaja, da kar 60 % od 157 velikih korporacij (od 700 sodelujočih v raziskavi) zaposluje vodstvene delavce, ki imajo položaj izvršnega direktorja, podpredsednika ali še bolj odgovorno funkcijo. Enak odstotek vprašanih je delal na delovnem mestu, ki so mu rekli samo *komuniciranje* (dodatnih 20 % pa na mestih, ki imela v poimenovanju poleg *komuniciranje* še kvalifikator). Skoraj polovica vodilnih na področju komuniciranja je bila podrejenih najvišjim vodilnim v organizaciji, več kot polovica pa jih je bila odgovorna za notranje in zunanje komuniciranje. Povprečni budžet je bil okrog 3 milijone ameriških dolarjev (razpon: 1 mio USD – 100 mio USD). Okrog 80 % vprašanih se je ukvarjalo z odnosi z mediji, s pisanjem govorov in z odnosi z zaposlenimi, 60 % pa jih je nadziralo korporativno oglaševanje, odnose z lokalnimi skupnostmi in kreativne storitve, kot sta oblikovanje in produkcija. Vsaj polovica jih je uporabljala video-, telekonference in druge avdiovizualne tehnologije ter skrbela za sponzorstva in donacije. Več kot tretjina je skrbela za odnose z delničarji in analitiki, medtem ko se jih je četrtnina ukvarjala z odnosi z vlagatelji in javnimi zadevami oz. s političnimi odnosi (Troy, 1993).

Leta 1999 so raziskovalci na Univerzi St. Gallen v Švici izvedli podobno raziskavo med 60 najuglednejšimi evropskimi korporacijami. Odziv je bil 47-odstoten, med podjetji, ki so se odzvala, pa so bili Allianz, DaimlerChrysler, Nestlé in Nokia (Will, Probst & Schmidt, 1999a, 1999b). Vsa so imela oddelke za komuniciranje, ki so jih vodili direktorji komuniciranja, med katerimi sta jih bili dve tretjini podrejeni neposredno generalnemu direktorju. 38 % vprašanih je porabilo več kot 27,5 milijona evrov na leto, pri čemer so bila izvzeta sredstva za tržno komuniciranje. Področja, ki so pritegnila največ pozornosti, so bila odnosi z mediji in interno komuniciranje (100 %), sponzorstva (96 %), spremljanje medijev (83 %), javne zadeve/lobiranje (75 %), vodenje in organizacija dogodkov (75 %), korporativni marketing (71 %), odnosi z vlagatelji (67 %) in produktni marketing (33 %). V povprečju je bil vsak oddelek dejaven v sedmih od naštetih dejavnosti.



## Štirje akademski sklopi

Thompkins (1987) trdi, da so sodobne organizacijske in upravljalvske teorije zakoreninjene v teorijah komuniciranja. Pa vendar so akademske raziskave in usposabljanje na področjih upravljanja in komuniciranja v veliki meri ločene od strateškega komuniciranja v praksi. Izziv danes je združiti ključne povezave med načinom poučevanja komuniciranja na akademski ravni in praktično strateško uporabo.

Podobno kot Hallahanova (2004) razdelitev komunikacijskih praks tudi pregled akademskih krogov razkrije štiri temeljne sklope izobraževanja, iz katerih lahko črpa strateško komuniciranje: (a) korporativno komuniciranje; (b) trženje, oglaševanje in odnosi z javnostmi; (c) večšine poslovnega komuniciranja in; (d) splošne akademske študije organizacijskega vedenja.

**Korporativno komuniciranje.** Korporativno komuniciranje obstaja kot manjša specializacija na šolah za menedžment in komuniciranje, v angleščini pa se uporablja v ednini ali množini: *corporate communication* (Argenti, 1998; Goodman, 1994; Oliver, 1997) in *corporate communications* (Gayeski, 1993; Heath, 1994; Dolphin, 1999). Izraz je sprva služil za razločevanje med komuniciranjem, povezanim z organizacijo in njenim okoljem, in komuniciranjem o izdelkih in storitvah, ki jih ponuja organizacija (Argenti, 1998). V Združenih državah Amerike beseda *corporation* označuje veliko delniško družbo. Korporativno komuniciranje se torej nanaša na komuniciranje korporacij v tem tržnem smislu. Ko se je izraz *korporativno komuniciranje* pojavil v Evropi, so nekateri avtorji (npr. van Riel, 1995) razširili njegov pomen na podlagi latinskega korena *corpus* (telo). S *korporativnim komuniciranjem* so opisovali komuniciranje s strani katere koli organizacije, ne samo (komercialnih) podjetij. Tako so vidnejši avtorji uporabili termin v vsaj štirih kontekstih: kot komuniciranje celotnih podjetij (Argenti, 1998), kot komuniciranje celotnih organizacij (van Riel, 1995), kot holistično komuniciranje v korporativnem okolju (Goodman, 1994) in kot holistično komuniciranje v organizacijskem okolju (Oliver, 1997).

**Trženje, oglaševanje, odnosi z javnostmi.** Ločeno od korporativnega komuniciranja, ki je domovalo v šolah za menedžment, pa se je kot posebna specializacija v oddelkih trženja in komuniciranja razvilo promocijsko komuniciranje. Tržno komuniciranje je bilo tradicionalno usmerjeno k oglaševanju, a v zadnjih letih se je bolj osredotočilo na tržno komuniciranje (Fill, 1999; P. Smith, Berry & Pulford, 1997; P. R. Smith, 1993). Na drugi strani pa sta ITK (Schultz, Tannenbaum, & Lauterhorn, 1993) in samo integrirano komuniciranje (Caywood, 1997; Hallahan, 2006; Thorson & Moore, 1996) pridobila na popularnosti. Podobno se je razširilo področje odnosov z javnostmi, ki

zdaj vključuje komunikacijski menedžment (npr. J. E. Grunig, 1992a; Verčič & Grunig, 2000; White, 1991).

**Veščine poslovnega komuniciranja.** Ta tradicija sega v Združene države Amerike, in sicer v dvajseta leta prejšnjega stoletja, ko je bila kakovost komunikacijskih procesov prvič obravnavana kot »tehnični« problem, ki zahteva usposabljanje zaposlenih. Univerzitetni programi in učbeniki v ZDA so usmerjeni predvsem v poučevanje pisnega komuniciranja (npr. Kolin, 2005) in splošnih komunikacijskih spretnosti (Gaut & Perrigo, 1998; Locker, 1997), da bi čim bolje pripravili študente na zaposlitev. Tovrstne študije so večinoma usmerjene na vrsto različnih aktivnosti in tehnik. Tisti, ki se poklicno ukvarjajo s poslovnim komuniciranjem, imajo dostop do številnih knjig za samopomoč, ki jim zagotavljajo uspeh na delovnem mestu. En tak primer je *10-Minute Guide to Business Communication* (Olderman, 1997). Razumevanje komuniciranja v tem pogledu zajema področja od učenja komunikacijskih spretnosti (Hargie, 1997), ki so sestavni del komunikacijske kompetence v organizaciji (Jablin, Cude, House, Lee & Roth, 1994; Verčič, 1998; Verčič, 1999), do predpisanega »pravega komuniciranja« za »jezikovni nadzor« nad zaposlenimi. Cameron (2000) ugotavlja, da ima večina tehnik in spretnosti, ki se jih morajo naučiti zaposleni, pravzaprav precej malo opraviti z znanjem o komuniciranju. Gre za površne geste, ki so del tega, kar ameriški sociolog Ritzer (1996) imenuje *mcdonaldizacija družbe*.

**Organizacijsko komuniciranje.** Učenje komunikacijskih spretnosti brez znanja o komuniciranju (vedeti »kaj«, a ne »zakaj« in »kdaj«) je brez pomena. Zato je treba oboje osvajati skupaj in tako graditi sposobnost komuniciranja. Izraz *komunikacijska kompetenca* sodi med akademske študije organizacijskega komuniciranja, ki so se pojavile v petdesetih letih prejšnjega stoletja. Organizacijsko komuniciranje kot akademska disciplina združuje tradicionalen študij retorike z nastajajočimi družboslovnimi vsebinami, govornim sporazumevanjem in komunikologijo. Akademsko organizacijsko komuniciranje se danes osredotoča predvsem na pet dejavnikov: komunikacijske medije, kanale in mreže; organizacijsko klimo; in komunikacijo med nadrejenim in podrejenim (Putnam & Cheney, 1995). Organizacijsko komuniciranje se je na evropskih univerzah verjetno uveljavilo še precej bolj kot na univerzah v ZDA, toda težava je v tem, da je dekontekstualizirano, tj. da ne vsebuje nikakršnih poslovnih, komercialnih ali tržnih elementov (gl. kateri koli uveljavljeni učbenik o organizacijskem komuniciranju, npr. Goldhaber, 1993). Zato ni presenetljivo, da se organizacijsko komuniciranje umika novim specializacijam, kot sta korporativno komuniciranje in odnosi z javnostmi.

## Glavna modela komuniciranja

Čeprav je bila komunikacija na konceptualni ravni že večkrat razčlenjena, pa se tako v strokovnih kot tudi akademskih krogih pojavljata dva glavna modela, ki sta pomembna tudi za področje strateškega komuniciranja.

Prvi je t. i. transmisijski model, po katerem je komunikacija enosmerni prenos informacij. Shannon-Weaverjev model je najbolj znamenit enosmerni model komunikacije, ki se osredotoča na prenos signalov skozi kanal z omejeno zmožnostjo povratne informacije (Shannon & Weaver, 1949). Kritiki tega modela trdijo, da je tak pristop h komunikaciji preveč usmerjen k pošiljatelju in da zato zmanjšuje oz. zanemarja vlogo prejemnika v procesu.

Drugi pa je interaktivni model, po katerem komuniciranje vključuje ustvarjanje in izmenjavo pomena med udeleženci komunikacijske aktivnosti. Ta pristop temelji na simboličnem interakcionizmu (Blumer, 1969; Mead, 1934/1972) ter na Wienerjevi (1948) teoriji kibernetike, ki osvetli komunikacijski proces z vidikov akcije in reakcije. Podobno Bauer (1964) poudarja vlogo občinstva kot aktivnega obdelovalca podatkov, medtem ko Thayer (1968) potegne ločnico med sinhronim in diahronim vidikom koncepta komuniciranja.

Interaktivni model je podoben ritualnemu modelu komunikacije. Kot pravi Carey (1989) v delu *Communication as Culture*, je v skladu z ritualnim modelom komuniciranje simboličen proces, pri katerem realnost nastane, se vzdržuje, popravlja in predrugači. Bell, Golombisky in Holtzhausen (2002) pa takole jedrnato opišejo razliko med transmisijskim in ritualnim modelom:

*Transmisijski sprašuje, kako posredujemo informacije od tu do tam prek velikih razdalj. Ritualni model sprašuje, kako lahko čez čas shajamo. Ritualni model nam pomaga pojasniti, kako gradimo skupno resničnost in kulturo v družbenih skupinah, tudi v organizacijah, medtem ko si razlagamo nenehne spremembe. (str. 5)*

(Glej sliko 1.)

Organizacije so še do poznega 20. stoletja uporabljale transmisijski model kot osnovo za svoje komunikacijske aktivnosti. Številni menedžerji so menili, da je komunikacija nadrejeni–podrejeni vse, kar potrebujejo za komuniciranje z zaposlenimi, ki vestno ubogajo. Tradicionalni model oglaševanja je deloma odražal razmišljanje o močnih učinkih, ki je prevladovalo v raziskavah medijev v začetku 20. stoletja, a se je zanašal tudi na enosmerni pristop, ki poudarja zavedanje in zanimanje, ki naj bi imela za posledico željo in delovanje (Strong, 1925) ali odločitev, preizkušnjo (uvodbo) in sprejem (potrditev; Rogers, 2003).

Slika 1: RAZLIČNA KOMUNIKACIJSKA MODELA

<p><b>Transmisijski</b>                      Podobe prostora                      potovanja, geografije                      tehnologije.</p>	<p><b>Ritualni</b>                      Podobe delitve,                      skupnosti, tovarštva,                      skupnosti v času.</p>
<p>Zaradi tehnologije se lahko                      sporazumevamo na večje                      razdalje in hitreje.</p>	<p>Stvari ne obstajajo,                      dokler jih ne poimenujemo in                      jim damo pomen.</p>

Danes se večina strokovnjakov, ki preučujejo komuniciranje, strinja, da gre za več kot samo enosmeren prenos. J. E. Grunig (1976, 1989, 2001; Grunig & Hunt, 1984) na primer pri odnosih z javnostmi loči med enosmernim in dvosmernim komuniciranjem. Svoja dvosmerna modela je opredelil kot simetrična in asimetrična po Watzlawicku, Beavinu in Jacksonu (1970), ki so opisali ciklični značaj komunikacije. Medtem ko je Thayerja (1968, 1987) zanimal razvoj pomenov v sporočilih skozi čas (diahrono dobesedno pomeni »skozi čas«), pa so Watzlawick et al. preučevali družbeno pogojeno vedenje, natančneje, odnos zdravnik-pacient med komunikacijo.

J. E. Grunig pravi, da so *simetrični odnosi z javnostmi* »uporaba barantanja, pogajanja in strategij za razreševanje konfliktov z namenom doseganja simbiotskih sprememb v idejah, odnosih in vedanju tako organizacije kot njenih javnosti« (J. E. Grunig, 1989, str. 29). *Simetrična komunikacija* pomeni, da je vsak udeleženec komunikacijskega procesa zmožen v enaki meri vplivati na drugega. J. E. Grunig na normativni ravni zagovarja dvosmerni model namesto (kontroliranega) enosmernega vplivnega modela kot najučinkovitejši in najbolj etičen način upravljanja odnosov z javnostmi.

Nasprotno pa isti avtor (J. E. Grunig, 1992a, 2001) trdi, da so enosmerni modeli vedno asimetrični, ker pošiljatelj zanima samo prenos njegovega lastnega sporočila, pri čemer prezre prejemnika. Čeprav so Watzlawick et al. uporabili (a)simetrijo na drugačen način, pa sta Dozier in Ehling (1992) opredelila *asimetrijo* kot komunikacijski model, pri katerem se predvidi in ovrednoti enosmeren linearni vzročni učinek. Po njunem je »domneva asimetrična, saj predpostavlja, da so komuniciranje in odnosi z javnostmi nekaj, kar organizacije počnejo ljudem in ne z njimi« (str. 176). V delih J. E. Gruniga pa je še vedno nejasno, kaj točno pomeni »enosmeren«. Ali predvideva obstoj prejemnika ali ne? Če ga, kakšna je razlika med enosmernim asimetričnim in dvosmernim asimetričnim? Če ne, na kaj se nanaša enosmereno? Avtor zavrne pomen enosmerne komunikacije, vključno z njenima dvema osnovnima modeloma odnosov z javnostmi, ki ju zajema: tiskovno predstavništvo in razširjanje informacij javnega značaja (za opise glej: J. E. Grunig & Hunt, 1984).

Pri preučevanju aktivnosti strateškega komuniciranja, ki jih izvaja organizacija, je treba biti odprt za vse konceptualizacije komunikacijskih procesov, vključno z dejanji strokovnjakov komuniciranja in modeli, ne glede na to, ali opredeljujejo komuniciranje kot enosmeren ali interaktiven proces. Obstaja pa veliko vmesnih različic, kot lahko vidimo v najnovejši pretvorbi modelov J. E. Gruniga in Hunta (1984) v dvosmerni situacijski model (L. A. Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Ta združuje dvosmerni simetrični in dvosmerni asimetrični model v enega. Avtorji za situacijsko komponento modela pravijo, da je: »potreba strokovnjakov za odnose z javnostmi, da sprejmejo odločitve, o katerih je treba večino ljudi prepričevati v specifičnih razmerah. [...] Tovrstne situacijske odločitve pa morajo biti sprejete v interesu organizacije in javnosti« (L. A. Grunig et al., 2002, str. 472).

V povezavi s tem pa je pomembno tudi preučevanje komunikacijskih učinkov. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja je Bauer (1964) ugotovil, da obstajata dva različna pogleda na te učinke. Prvi, ki ga je opisal kot socialni model, je:

*tisto, kar imajo v mislih splošna javnost in sociologi, ko govorijo o oglaševanju in propagandi nekoga drugega, torej, izkoriščanje človeka po človeku. To je model enosmernega vpliva: komuniciranje ima učinek na občinstvo, medtem ko ima komunikator razmeroma proste roke in moč, da lahko z občinstvom počne, kar ga je volja. (str. 319)*

Drugi, znanstveni model pa je opisal kot »transakcijski proces, pri katerem vsaka od dveh strani pričakuje, da bo v izmenjavo vnesla in iz nje potegnila približno enako veliko« (str. 319). Čeprav znanstveni model dopušča vpliv, pa ne sledi linearnemu vzročnemu modelu. Bauer trdi, da kljub raziskavam, ki kažejo, da je znanstveni model veliko primernejši, družbeni model prevladuje v praksi.

Belgijski komunikolog Fauconnier (1990, str. 74) zagovarja znanstveni koncept komuniciranja, pri katerem udeleženca ne zanima samo, kako je sporočilo podano, temveč tudi, kaj se zgodi na strani prejemnika. Avtor sicer trdi, da v praksi večino ljudi zanima samo izraz. Komuniciranje, ki je omejeno na izraz, je seveda nekakšen enosmerni model, ki ga ne zanima cilj izraženega. Edina skrb je »pošiljanje«, učinkom pa se ne posveča. Ni gotovo, ali komunikacijo kot oddajanje lahko označimo za enosmerni proces, saj pri tem sploh ni vprašanja, kaj se izraža.

## **Poudarek na pomenu**

Kot pravi Rosengren (2000), gre pri komuniciranju predvsem za ustvarjanje pomena. V organizacijskem kontekstu sta del strateškega komuniciranja

tudi opisovanje, kako poskušajo organizacije ali posamezniki načrtno komunicirati ali ustvarjati pomen, in razumevanje dejavnikov, ki zmedejo prenos pomena med organizacijo in deležniki. Razlog za tak šum (Shannon & Weaver, 1949) so lahko načrtovane posledice dejanj organizacije, pa tudi zavedni in nezavedni odzivi tistih, s katerimi organizacija komunicira.

V zvezi s pomenom se pojavljajo vprašanja, kot so, kako ljudje ustvarjajo pomen s psihološkega, socialnega in kulturnega vidika, kako spomin razume in obravnava sporočila, kako se pojavi in razreši dvoumnost. »Komunikacije ni brez pomena; ljudje ustvarjajo in uporabljajo pomen pri interpretaciji dogodkov« (Littlejohn, 1992, str. 378). Ključno vprašanje pa je, kakšen pomen o kom je ustvaril kdo in kakšne so implikacije tega pri razlagi sveta (glej pregled v Littlejohn, 1983, str. 95–113). Pomen lahko opredelimo kot »celoto svojega razumevanja, razlaganja, čustvenega odnosa in odzivanja na dani pojav« (Rosengren, 2000, str. 59).

Treba je upoštevati, da pomen nastane med ustvarjalcem in prejemnikom sporočila ter da je pogosto posledica interakcije med njima (npr. Mead, 1934/1972). Pomeni imajo tudi dve dimenziji – denotativno in konotativno (Langer, 1967). Denotacija oz. denotativni pomen je intersubjektivno deljena signifikacija besede, medtem ko se konotativni pomen nanaša na osebne občutke in subjektivne asociacije, povezane s simbolom. Številni komunikologi poudarjajo, da je konotativni pomen vodilni faktor pri kogniciji in vedanju (glej npr. Berlo, 1960; Littlejohn, 1983, 1992; Rosengren, 2000; Thayer, 1987). Raziskave strateškega komuniciranja morajo zato upoštevati tako denotativno kot konotativno razsežnost pomena.

V skladu z nekaterimi nedavno razvitimi pristopi je komuniciranje v osnovi dvosmeren proces, ki ga na vseh ravneh zaznamujeta interakcija in udeležba. Pri tem gre za paradigmatško spremembo od usmerjenosti k pošiljatelju oz. prejemniku proti usmerjenosti v akterja (npr. proces, v katerem so lahko vsi akterji aktivni in prevzemajo pobudo). Zato je v današnjem svetu poudarek na komuniciranju kot procesu, v katerem se med udeleženci ustvarjajo in izmenjujejo ali celo delijo pomeni.

Spet pa obstajata dva različna pogleda na ta dvosmerni proces. Za nekatere strokovnjake je pri komunikaciji ključno, da ustvarja pomen intersubjektivno (glej npr. Putnam & Pacanowsky, 1983). Ključna beseda pri tem je *dialog* oziroma prosti tok besed in njihovih interpretacij. To se ujema s Thayerjevim (1968, 1987) diahronim pogledom na komunikacijo kot na nepretrgan proces učenja, v katerem se razvijejo pomeni.

Za druge je ta proces bolj daljnosežen, saj ustvarja deljen pomen (tj. nov denotativen oz. očitni pomen), ki mu po navadi pravimo *soglasje* (Schramm, 1965, 1971; Susskind, McKearnan, & Thomas-Larmer, 1999). Prvi vidi komunikacijo kot nepretrgan proces soustvarjanja (konotativnih) pomenov, medtem ko jo drugi vidi kot soustvarjanje novega (denotativnega

pomena), čemur po navadi pravimo *doseganje soglasja*. Toda če bi si doseganje soglasja predstavljali kot racionalen proces odločanja, pri katerem ni prostora za emocije in alternativne pomene, in če pri prezrti njegovo konotativno stran, bi se ujeli v past. Noelle-Neumann (1974) pokaže, da se pomeni skrijejo takoj, ko ne smejo biti slišani, a prej ali slej udarijo na površje.

Postmodernistični misleci trdijo, da pomen oblikuje izključno prejemnik, ki prejme komunikacijo in ustvari pomen v kontekstu lastnih življenjskih izkušenj in povezav. Prav tako se ni mogoče vrniti k prvotnemu pomenu, saj se v procesu komunikacije pomen nepovratno spremeni. Kot je zapisal Harland (1987): »Jezik, ko služi za razširjanje, je neznansko negotov in neuravnotežen ... zaporedoma porivajo, v kavzalnih verigah, in padajo drug čez drugega kot domine« (str. 137). V nasprotju s povezavo med soustvarjanjem pomena in soglasjem pa je postmoderni poudarek na nesoglasju kot najprimernejšem načinu ustvarjanja novih pomenov in načinov ravnanja (Lyotard, 1988, 1993). Postmodernistična analiza zavzame dialektičen pristop, »ki vidi človeško realnost kot razvijajočo se in polno konfliktov«. Namesto da bi »idealiziral družbo kot prostor sodelovanja in sloge«, se postmoderni pristop usmeri na dejstvo, »da družbene odnose danes oblikujejo tekmovalnost, konflikt, boj in nadvlada (Best & Kellner, 2001, str. 14). Namen dialektičnega pristopa k odnosom z javnostmi je sposobnost »vzpostavljanja povezav, ki do zdaj niso bile očitne« (Best & Kellner, 2001, str. 27).

## Poudarek na vplivu

Pri vprašanju strateškega komuniciranja je ključen koncept vpliva (tj. »moči oziroma zmožnost učinkovanja na posreden ali neotipljiv način«; slovar Webster, 1984, str. 620). Organizacija ali posamezniki, ki želijo spremeniti vedenje drugih, imajo na voljo štiri orodja: fizična moč, zavetništvo, nakup ali prepričevanje (Cutlip, Center, & Broom, 1995). Slednje vključuje uporabo komunikacije za promocijo idej. Prepričevanje je res bistvo strateškega komuniciranja.

Zgodnje teorije komuniciranja so bile usmerjene na komunikacijo kot enosmerni proces, pri katerem pošiljatelj nekako vpliva na prejemnika. Toda razprave o tem, kaj pomeni »nekako«, še niso končane. Nekateri teoretiki vidijo komuniciranje kot proces širjenja, kot tok informacij, pri katerem pošiljatelj širi sporočilo med prejemnike tako, da njegov pomen razkrije skozi simbole. Poudarek je na toku informacij (Shannon & Weaver, 1949), te informacije pa so obravnavane kot objektivne, zaradi česar implicitno težijo k denotativni dimenziji pomena. Značilna definicija tovrstne komunikacije je: »Komunikacija je prenos informacij, idej, odnosov ali čustev z ene osebe ali skupine na drugo (ali druge)«; Theodorson, G. A. & Theodorson, 1969, str. 62; za pregled glej: Littlejohn, 1992; McQuail & Windahl, 1986).



Glede na druge teorije je komunikacija poskus pošiljatelja, da v prejemniku zbudi vnaprej določeno spremembo odnosa (tj, spremembo v [konotativnem] pomenu situacije, kot jo dojema slednji). Ena znanih tovrstnih teorij je teorija difuzije (znana tudi kot teorija o dvostopenjskem toku komuniciranja; Katz & Lazarsfeld, 1955), ki pravi, da množični mediji obveščajo samo nekatere ljudi, ki nato vplivajo na mnenja drugih. Poudarek je na toku vpliva (Lin, 1971). Jasno je, da se vpliv ne more pretakati, če se ne pretakajo informacije, toda pretok informacij ni nujno tudi pretok vpliva – vsaj ne v taki meri, da bi pošiljatelj lahko predvidel, kako jih bo interpretiral prejemnik (Nillesen, 1998). Toda dokler veljajo informacije za objektivne, ni treba razlikovati med informacijami in vplivom.

Žal pa veliko disciplin zanemarija pomen prepričevanja. Med njimi so oglaševanje, politično komuniciranje in informacijske kampanje. Organizacijsko komuniciranje se na primer redko osredotoči na interese vodstva pri vplivanju na vedenje zaposlenih ali deležnikov. Na podoben način strokovno komuniciranje poudarja jasn jezik in nedvoumne smernice pri zagotavljanju navodil, a pri tem zanemari pomen jasnega komuniciranja z vidika organizacije, ki je naročnik. Podobno se tudi odnosi z javnostmi, deloma zaradi obtožb o manipulaciji, zadnja leta izogibajo prepričevanju (J. E. Grunig, 1989; Miller, 1989) in se namesto tega raje zanašajo na bolj prefinjeni in menda uglednejši področji raziskav in svetovanja (Pavlik, 1987). Tudi Ledingham in Bruning (2000) v svojem pregledu aktualne usmerjenosti na upravljanje odnosov na tem področju opažata, da učinkovitost komuniciranja ni več uporabna za vrednotenje odnosov z javnostmi in jo morajo nadomestiti kategorije, kot so zadovoljstvo potrošnikov, konkurenčna izbira in odnosi z mediji (str. xiii–xiv).

Komuniciranje je bilo v okviru številnih disciplin zreducirano na instrument, ki se uporablja samo za doseg vodstvenih ali tržno opredeljenih ciljev. Dervin (1991) poimenuje ta pojav *nekomunikacijski pristop* h komuniciranju. Na tem mestu se pojavi temeljno vprašanje: »Kaj bi morale zajemati študije disciplin, ki temeljijo na komuniciranju?« Tudi če vidimo komunikacijo kot samo enega od instrumentov za vzpostavljanje odnosov, zaupanja, legitimnosti ali ugleda, je razumevanje osnovnega procesa, ki določa prenos informacij in tvorbo pomena, ključno za razumevanje, kako pridobimo rezultate višjega reda (van Ruler, 1997; van Ruler & Verčič, 2005).

Akademiki in praktiki, ki jih zanima komuniciranje organizacij, morajo izzvati teorije komuniciranja, naj se soočijo z možnostmi in ovirami in se osredotočijo na vsakdanjo prakso. Toth (1992, str. 3) na primer trdi, da je komuniciranje v sistemskih pristopih k odnosom z javnostmi pomanjkljivo opredeljeno ter da si ga prepogosto predstavljamo kot prenos informacij, »namesto v bolj globalnem retoričnem smislu, in sicer, da s komuniciranjem spreminjamo lastno kulturo.« Če povzamemo njene besede (ibid., str. 12), je

najočitnejše, kar lahko komunikologi prispevajo organizacijam in k njihovim praksam, veliko bogatejši oris polja komunikacije. Dobro je, da take poskuse opazimo tako v retoričnih (npr. Toth & Heath, 1992) kot tudi societalnih (Ronneberger & Rühl, 1992) šolah za odnose z javnostmi. Podobno najdemo v načinih korporativnega komuniciranja (glej npr. Argenti, 1994; Dolphin, 1999; Fleisher & Hoewing, 1992; van Riel, 1995) popolno zaupanje v moč komunikacije, ki lahko doseže vnaprej določene kavzalne učinke v kogniciji in vedènju.

Ena od razlag, zakaj je komuniciranju namenjene premalo pozornosti, je v vse težjem ocenjevanju komunikacij. Pavlik (1987, str. 119) pravi o tem:

*V današnji družbi je domet komunikacije omejen. Ne more več vplivati na javno mnenje tako kot v času P. T. Barnuma ali Ivy Leeja. Danes je vloga komunikacije skoraj praviloma omejena na vzpostavljanje vzajemnega razumevanja (kar je pogosto ključno).*

Zdi se, da to napeljuje k sklepu, da je strateško komuniciranje uporabno izključno za vplivanje na ciljne skupine ali za vzpostavljanje vzajemnega razumevanja med organizacijo in njenimi javnostmi. Poleg tega sugerira, da linearno vplivanje na ciljne skupine ni več mogoče. Kljub temu so ti pristopi mišljeni kot kavzalno učinkujoči, zaradi česar je strateško komuniciranje še pomembnejše in bolj relevantno v sodobnih organizacijah. Vzpostavljanje obojestranskega razumevanja sprejetih odločitev je očitno in legitimen cilj komuniciranja, četudi je poslej nemogoče prepričati druge, naj mislijo tisto, kar želijo organizacije. V tem instrumentalnem pogledu je komuniciranje tisto, kar počnejo vodilni, da bi dosegli nekaj drugega (npr. Conrad & Haynes, 2001, str. 53). To je nekoliko ozek pogled na komuniciranje, še zlasti zato, ker je v teorijah organizacijskega komuniciranja proces odločanja orisan kot komunikacijski proces, v katerem se ustvarjajo utemeljene odločitve (Deetz, 2001).

Moderne organizacije so pomembni družbeni akterji, ki imajo vse večjo vlogo v razpravi o javnih zadevah in ki so spremenili naš način razmišljanja v moderni družbi (Habermas, 1979). Goffman (1959) uporabi analogijo gledališča za opis načrtnega procesa samoreprezentacije, v katerem so udeleženi socialni akterji, medtem ko Burke (1945/1969) na podoben način izpostavi dramtizem in pokaže možne analize diskurza ter z njimi povezano razumevanje motivov socialnih akterjev. Oba napelujeta, da so socialni akterji v svojih dejanjih načrtni in – strateški.

## Sklep

Pričujoči prispevek govori o nastajajoči paradigmi za analizo organizacijskega komuniciranja, usmerjeno na načrtne komunikacijske aktivnosti, ki jih

izvajajo vodilni v organizaciji in njeni člani z namenom izpolnitve in nadaljevanja njenega poslanstva. Med te aktivnosti lahko štejejo različna organizirana prizadevanja, s katerimi organizacija vzpostavlja komunikacijsko vez z deležniki in tako preči tradicionalne komunikacijske discipline.

Ključni besedi, ki tvorita izraz *strateško komuniciranje*, sta posebej pomembni. Prvič, gre za strateške aktivnosti, ne za naključno ali nenamerno komuniciranje; čeprav lahko nenamerne posledice komuniciranja močno vplivajo na sposobnost organizacije, da doseže zastavljene strateške cilje. Pomembno je, da besede *strateški* ne opredelimo preozko. *Strateški* predstavlja razvejan in večrazsežnosten koncept, zato zahteva široko obravnavo. Drugič, pri konceptu strateškega komuniciranja je v ospredju dejstvo, da bi moralo biti komuniciranje ključna točka izobraževanja na tem področju. Vrednost takega pristopa je jasna, če je komuniciranje opredeljeno kot sestavni del vodstvenih aktivnosti.

Raziskovalci imajo pomembno priložnost, da se znova posvetijo preučevanju in razumevanju aktivnosti, ki jih izvajajo organizacije, da bi ustvarile in izmenjevale pomen. To vključuje razmere, v katerih se pojavijo komunikacijski procesi, komunikacijske procese same in rezultate komuniciranja. V tem pogledu so za organizacije pomembni številni deležniki. Preučevanje strateškega komuniciranja je lahko osredotočeno na interakcijo med organizacijami in strankami, zaposlenimi, vlagatelji ali donatorji, vladnimi predstavniki in vodji skupnosti (vključno z mediji). Izsledki raziskav v eni skupini lahko izboljšajo razumevanje o načinu interakcije med organizacijo in drugimi skupinami.

Pomemben del strateškega komuniciranja je tudi preučevanje, kako se organizacija predstavlja v družbi kot socialni akter pri ustvarjanju javne kulture in razpravi o javnih vprašanjih. Raziskave bodo še bolj plodne, če se ozremo prek meja tradicionalnih komunikacijskih disciplin in upoštevamo aktivnosti, kot so javna diplomacija, vojaške psihološke operacije in socialni marketing.

Študij strateškega komuniciranja kot družboslovne in humanistične panoge odraža realne spremembe družbe in njenih organizacijskih načel. Zaradi namnoženih medijev in kakofonije sporočil, ki jo ustvarjajo, je za socialne akterje in organizacije vse bolj pomembno, da so pri komuniciranju načrtni in premišljeni, če želijo, da se jih sliši (Habermas, 1979, 1962/1989). To še zlasti velja, če upoštevamo, da se strateško organizacijsko komuniciranje vse bolj internacionalizira in postaja virtualno v današnjem postmodernem svetu. Vse teže se je ogniti komuniciranju prek nacionalnih, kulturnih in jezikovnih meja. Razumevanje mednarodnih komunikacijskih procesov in dejavnikov, ki vplivajo na to komunikacijo, je postalo nujno za komunikatorje in raziskovalce, ki preučujejo ta pojav. Svoje znanje lahko obogatimo z različnimi načini izobraževanja: z opisnim, zgodovinskim, s predvidevanjem

in skozi kritiko. Čeprav bi morale biti vse metodologije dobrodošle, pa je ključna konsistentnost.

Prispevek prav tako opiše težave in izzive ustvarjanja koherentne zbirke znanja, ki se navezuje na ta novi družbeni pojav. Strateško komuniciranje je še vedno nezrela znanstvena disciplina (Kuhn, 1970) oziroma predznanstvena tradicija (Popper, 1965). Kuhn (1970) trdi, da določeno področje dozori, ko ima na voljo teorijo in tehnike, ki izpolnjujejo naslednja štiri merila:

- konkretna predvidevanja za določeno vrsto naravnih pojavov morajo izhajati iz terenskega dela;
- predvideni uspeh je treba konsistentno dosegati;
- tehnike predvidevanja morajo temeljiti na teorij, ki jih upravičuje, pa čeprav je še tako metafizična; in
- izboljšava tehnike predvidevanja mora biti izziv, ki zahteva najvišjo mero nadarjenosti in predanosti.

Samo predana skupina znanstvenikov bo lahko s prizadevnim in z dogmatičnim delom področje strateškega komuniciranja popeljala naprej v domeno zrele znanosti. Upamo, da je ta prispevek postavil temelje za prihodnje raziskave in integracijo številnih ohlapno povezanih teorij na tem področju. Hkrati pa prispevek obravnava številne težave in kontradikcije, ki so neločljivo povezane z različnimi pristopi k preučevanju tega področja.

#### VIRI IN LITERATURA

- American Bar Association (2006): *Standing committee on strategic communication*. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://www.abanet.org/scsc.html>
- Argenti, P. A. (1994): *Corporate communication* (1. izd.). Burr Ridge, IL: Irwin.
- Argenti, P. A. (1998): *Corporate communication* (2. izd.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Austin, E. W. in B. Pinkleton (2001): *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bank, K., H. Griggs in E. Tynes (1999): *Jossey-Bass guide to strategic communications for nonprofits*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bauer, R. A. (1964): The obstinate audience: The influence process from the point of view of social communication. *American Psychologist*, 19, 319–328.
- Bell, E., K. Golombisky in D. Holtzhausen (2002): *CommunicationRules!* Neobjavljeni priročnik za izobraževanje Tampa, FL.
- Bentele, G. (2004): New perspectives of public relations in Europe. V B. van Ruler in D. Verčič (ur.), *Public relations and communication management in Europe* (str. 485–496). Berlin, Nemčija: Mouton/de Gruyter.
- Benton Foundation (2001): *Strategic communications: A best practices toolkit for achieving your organization's mission*. Dokument prenesen 10. maja 2005 s strani <http://www.benton.org/publibrary/practice/ToolKit/home.html>

- Berlo, D. K. (1960): *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Best, S. in D. Kellner (2001): *The postmodern adventure: Science, technology, and cultural studies at the third millennium*. New York: Guilford.
- Blumer, H. (1969): *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bourdieu, P. (1977): *Outline of a theory of practice*. Cambridge, Anglija: Cambridge University Press.
- Burke, K. (1969): *A grammar of motives*. Berkeley: University of California Press. (Izvirnik objavljen leta 1945)
- CACI Strategic Communications (2005): *Strategic communications consulting*. Dokument prenesen 11. maja 2005 s strani [http://www.caci.com/csc/consult\\_shtml1](http://www.caci.com/csc/consult_shtml1)
- Cameron, D. (2000): *Good to talk? Living and working in a communication culture*. London, Anglija: Sage.
- Carey, J. W. (1989): *Communication as culture. Essays on media and society*. Boston: Unwin-Hyman.
- Caywood, C. (1997): Twenty-first century public relations: The strategic stages of integrated communications. V C. Caywood (ur.), *The handbook of strategic public relations and integrated communications* (str. xi–xxvi). New York: McGraw-Hill.
- Clegg, S. (1994): Power and institutions in the theory of organizations. V J. Hassard in M. Parker (ur.), *Towards a new theory of organization* (str. 24–49). New York: Routledge.
- Conrad, C. in J. Haynes (2001): Development of key constructs. V F. M. Jablin in L. L. Putnam (ur.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (str. 47–77). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cutlip, S. M., A. H. Center in G. M. Broom (1995): *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Decision Quest (2005): *Strategic communications*. Dokument prenesen 10. maja 2006, s strani <http://www.decisionquest.com/practices.php?PracticeID-3>
- Deetz, S. (2001): Conceptual foundations. V F. M. Jablin in L. L. Putnam (ur.), *New handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (str. 3–46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dervin, B. (1991): Information as nonsense; information as sense: The communication technology connection. V H. Bouwman, P. Nelissen in M. Vooijs (ur.), *Tussen vraag en aanbod* (str. 44–59). Amsterdam, Nizozemska: Cramwinckel.
- Dolphin, R. R. (1999): *The fundamentals of corporate communications*. Oxford, Anglija: Butterworth-Heinemann.
- Downs, C. W. in A. D. Adrian (2004): *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. New York: Guilford.
- Dozier, D. M. (1992): The organizational roles of communications and public relations practitioners. V J. E. Grunig, L. A. Grunig in D. M. Dozier (ur.), *Excellence in public relations and communication management* (str. 327–355). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dozier, D. M. in W. P. Ehling (1992): Evaluation of public relations programs: What

- the literature tells us about their effects. V J. E. Grunig (ur.), *Excellence in public relations and communication management* (str. 159–184). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Duffy, J. G. in R. M. Omwenga (2002): Strategic communications can enhance brownfields public participation. V C. A. Brebbia, D. Almorza in H. Klapperich (ur.), *Brownfield sites: Assessment, rehabilitation and development* (str. 143–152). Boston: WIT Press.
- Duncan, T. (2001): *IMC: Using advertising and promotion to build brands*. New-York: McGraw-Hill.
- Duncan, T. in C. Caywood (1996): The concept, process and evolution of integrated marketing communication. V E. Thorson in J. Moore (ur.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (str. 13–34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- European Federation of Biotechnology (2006): *Advanced course in strategic communication in biotechnology*. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://efbpublic.org>
- Fauconnier, G. (1990): *Mens en media*. Leuven, Belgija: Garant.
- Ferguson, S. D. (1999): *Communication planning: An integrated approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fill, C. (1999): *Marketing communications: Contexts, contents and strategies*. London, Anglija: Prentice Hall Europe.
- Fleischer, C. S. in R. L. Hoewing (1992): Strategically managing corporate external relations: New challenges and opportunities. *Journal of Strategic Change*, 1, 287–296.
- Forman, J. (1999): Strategic communication as persuasive and constitutive storytelling. V J. Perkins in N. Blyler (ur.), *Narrative and professional communication* (str. 121–136). Stamford, CT: Ablex.
- Foucault, M. (1982): The subject and power. V H. L. Dreyfus in P. Rainbow (ur.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics* (str. 208–226). Chicago: University of Chicago Press.
- Foundation Strategy Group. (2005): *Strategic communications*. Dokument prenesen 1. maja 2005, s strani <http://www.foundationstrategy.com/services/communication.asp>
- Gagliarde, P. (1986): The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(3), 117–134.
- Garmonal, P. (2005): *Strategic communication – An interview with consultant Shauna Bona*. Dokument prenesen 11. maja 2005 s strani <http://www.ravenwerks.com/practices/doc.htm>
- Gaut, D. in E. M. Perrigo (1998): *Business and professional communication for the 21st century*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gayeski, D. (1993): *Corporate communications management: The renaissance communicator in information-age organizations*. Boston: Focal Press.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Goffman, E. (1959): *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday.



- Goldhaber, G. M. (1993): *Organizational communication*. Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Goodman, M. B. (1994): *Corporate communication*. Albany: State University of New York Press.
- Gregory, B. (2005, August): *Public diplomacy and strategic communication: Cultures, firewalls and imported norms*. Predstavljeno na konferenci o mednarodnem komuniciranju in konfliktnih združenja American Political Science Association International Communication and Conflict, Washington, DC.
- Grunig, J. E. (1976): *Organizations and publicrelations: Testing ac ommunication theory*. Journalism Monographs, 46.
- Grunig, J. E. (1989): Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. V C. H. Botan in V. Hazleton, Jr. (ur.), *Public relations theory* (str. 17–44). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 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. 1–28). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E. (ur.) (1992b): *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E. (2001): Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. V R. L. Heath (ur.), *Handbook of public relations* (pp. 11–30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grunig, J. E., in T. Hunt (1984): *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Grunig, L. A., J. E. Grunig in D. M. Dozier (2002): *Excellent organizations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Habermas, J. (1979): *Communication and the evolution of society*. Boston: Beacon Press.
- Habermas, J. (1989): *The structural transformation of the public sphere* (prevod: T. Burgerwith, F. Lawrence): Cambridge, MA: MIT Press. (Izvirnik objavljen leta 1962)
- Habermas, J. (junij, 2006): *Political communication in media society: Does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research*. Govor na redni letni konvenciji Mednarodnega komunikološkega združenja, Dresden, Nemčija.
- Hallahan, K. (1999): No, Virginia, it's not true what they say about publicity's implied third-party endorsement effect. *Public Relations Review*, 25(3), 331–350.
- Hallahan, K. (2004): Communication management. V R. L. Heath (ur.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, str. 161–164). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hallahan, K. (2006): Integrated communication: Implications for public relations beyond excellence. V E. L. Toth (ur.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (str. 299–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hatch, M. J. (1993): The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657–663.



- Hatch, M. J. (1997): *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford, Anglija: Oxford University Press.
- Hargie, O. D. W. (ur.) (1997): *Handbook of communication skills*. London, Anglija: Routledge.
- Harland, R. (1987): *Superstructuralism: The philosophy of structuralism and post-structuralism*. London, Anglija: Methuen.
- Hauser, M. D. (1998): *The evolution of communication*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Health Communication Partnership (2006a): *The new process: Steps in strategic communication*. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani [www.hcpartnership.org/Publications/P-Process.pdf](http://www.hcpartnership.org/Publications/P-Process.pdf)
- Health Communication Partnership (2006b): Strengthening public health through strategic communication. Dokument prenesen 25. julija 2006 s strani [http://www.hcpartnership.org/Publications/Fact\\_sheets/HCP\\_Fact\\_Sheet.pdf](http://www.hcpartnership.org/Publications/Fact_sheets/HCP_Fact_Sheet.pdf)
- Heath, R. L. (1994): Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Holtzhausen, D. R. (2002): Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review*, 28, 251–264.
- Holtzhausen, D. R. (2005): Public relations practice and political change in South Africa. *Public Relations Review*, 31(3), 407–416.
- Holtzhausen, D. R. in P. P. Holtzhausen (1980): HPA portfolio [interno glasilo]. Johannesburg, Južna Afrika: HPA.
- ICF Communications (2005): Strategic communications. Dokument prenesen 11. maja 2005, s strani [http://www.icfconsulting.com/Services/Strategic\\_Communications](http://www.icfconsulting.com/Services/Strategic_Communications)
- Jablin, F. M., R. L. Cude, A. House, J. Lee in N. L. Roth (1994): Communication competence in organizations: Conceptualization and comparison across multiple levels of analysis. V L. Thayer in G. A. Baunett (ur.), *Organization-communication: Emerging perspectives*, IV (str. 114–140). Norwood, NJ: Ablex.
- Johnson-Cartee, K. S. in G. A. Copeland (2004): *Strategic political communication: Rethinking social influence, persuasion and propaganda*. Lanham, MD: Rowan & Littlefield.
- Jones, J. B. (oktober, 2005): Strategic communication: A mandate for the United States. *Joint Force Quarterly*, 32, 108–114.
- Kaplan, B. (1991): *Strategic communication: The art of making your ideas their ideas*. New York: Harper Business.
- Katz, E. in P. F. Lazarsfeld (1955): *Personal influence: The role played by people in the flow of mass communications*. Glencoe, IL: Free Press.
- Kirkman, L. in K. Menichelli (1992): *Strategic communications for nonprofits*. Washington, DC: Benton Foundation.
- Kolin, P. C. (2005): *Successful writing at work* (8. izd.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Kuhn, T. S. (1970): Reflections on my critics. V I. Lakatos in A. Musgrave (ur.), *Criticism and the growth of knowledge* (str. 231–278). London: University Press.
- Kuhn, T. S. (1996): *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press. (Izvirnik objavljen leta 1962)
- Langer, S. (1967): *Mind: An essay on human feeling*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Ledingham, J. A. in S. D. Bruning (ur.). (2000): *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lin, N. (1971): Information flow, influence flow and the decision-making process. *Journalism Quarterly*, 48(1), 33–40
- Littlejohn, S. W. (1983): *Theories of human communication* (1. izd.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Littlejohn, S. W. (1992): *Theories of human communication* (2. izd.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Locker, K. O. (1997): *Business and administrative communication*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Lyotard, J. F. (1988): *The differend. Phrases in dispute. Theory and history of literature* (Vol. 46). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Lyotard, J. F. (1993): *Libidinal economy*. Bloomington: Indiana University Press.
- Management Concepts, Inc. (2006): *Strategic communication* [opis tečaja]. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://www.managementconcepts.com>
- Managing corporate communications in a competitive climate*. (1993): New York: Conference Board.
- Manheim, J. B. (1994): *Strategic public diplomacy and American foreign policy*. New York: Oxford University Press.
- McCaffrey, B. R. (1999): *National drug control strategy: Strategic communications. Selected readings*. Washington, DC: Office of National Drug Control Policy.
- McCormick, R. E. (1993): *Managerial economics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McKee, N., J. Bertrand, in A. Becker-Benton (2004): *Strategic communication in the HIV/AIDS epidemic*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McQuail, D. in S. Windahl (1986): *Communication models for the study of mass communication*. London, Anglija: Longman.
- Mead, G. H. (1972): *Mind, self and society: From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago, IL: University of Chicago Press. (Izvirnik objavljen leta 1934)
- Media Alliance. (2006): Website. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://www.media-alliance.yahoo.net>
- Mercer Human Resources Consulting LLC. (2005): *Leadership and the value of strategic communications*. Dokument prenesen 10. maja 2005 s strani <http://www.mercerhr.comn/summary.jhtml/dynamic/idContent/1095420>
- Mickey, T. J. (1995): *Sociodrama: An interpretive theory for the practice of public relations*. Lanham, MD: University Press of America.
- Miller, G. R. (1989): Persuasion and public relations: Two »Ps« in a pod. V C. Botan in V. Hazelton (ur.), *Public relations theory* (str. 45–66). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mintzberg, H. (1979): *The structure of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1990): The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171–195.
- Moffitt, M. A. (1999): *Campaign strategies and message design*. Westport, CT: Praeger.

- Moore, J. in T. Thorson (1996): Strategic planning and integrated marketing communications programs: An approach to moving from chaotic to systematic. V E. Thorson in J. Moore (ur.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (str. 135–152). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- National Investor Relations Institute (2006): *Center for strategic communication*. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://www.niri.org/about/Center/FAQ.pdf>
- Nillesen, A. B. (1998): *Een queeste naar voorlichting. Communicatiewetenschap en de eerste stap op weg naar een theorie van voorlichting*, Nijmegen, Nizozemska: KU Nijmegen.
- Noelle-Neumann, E. (1974): The spiral of silence. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51.
- Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics. (2004): *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*. Dokument prenesen 11. maja 2005 s strani [http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/2004-09-Strategic\\_Communication.pdf](http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/2004-09-Strategic_Communication.pdf)
- O'Hair, H. D., G. W. Friedrich in L. D. Dixon (2005): *Strategic communication in business and the professions* (4. izd.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Olderman, R. M. (1997): *10-minute guide to business communication*. New York: Macmillan.
- Oliver, S. (1997): *Corporate communication: Principles, techniques and strategies*. London, Anglija: Kogan Page.
- Pavlik, J. V. (1987): *Public relations: What research tells us*. Newbury Park, CA: Sage.
- Perrow, C. (1992): Organisational theorists in a society of organisations. *International Sociology*, 7(3), 371–379.
- Pfeffer, J. (1997): *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. in G. Salancik (1978): *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Piotrow, P. T. in D. L. Kincaid (2001): Strategic communication for international health programs. V R. E. Rice in C. K. Atkins (ur.), *Public communication campaigns* (3. izd., str. 249–268). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Popper, K. R. (1965): *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge* (2. izd.) New York: Basic Books.
- Porter, M. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Public Relations Society of America. (2005): *Strategic communications planning*. Dokument prenesen 10. maja 2005 s strani [http://prsa.org/\\_Advance/seminars/70011.asp?ident=apr3](http://prsa.org/_Advance/seminars/70011.asp?ident=apr3)
- Putnam, L. L. in G. Cheney (1995): Organizational communication: Historical development and future directions. V S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz in M. E. Mayer (ur.), *Foundations of organizational communication: A reader* (str. 10–28). White Plains, NY: Longman.
- Putnam, L. L. in Pacanowsky, M. E. (ur.) (1983): *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Quinn, J. B. (1978, Fall): Strategic change: Logical incrementalism. *Sloan Management Review*, 20, 7–21.
- Radtke, J. M. (1998): *Strategic communications for nonprofit organizations: Seven steps to creating a successful plan*. New York: Wiley.
- Ray, S. J. (1999): *Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry*. Westport, CT: Quorum Books.
- Ritzer, G. (1996): *The McDonaldization of society: An investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Rogers, E. M. (2003): *The diffusion of innovations* (5. izd.). New York: Free Press
- Ronneberger, F. in M. Rühl (1992): *Theorie der Public Relations, ein Entwurf*. Opladen, Nemčija: Westdeutscher Verlag.
- Roos, J., G. Roos, D. N. Carlo in L. Edvinson (1997): *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. London: Macmillan.
- Rosengren, K. E. (2000): *Communication: An introduction*. London, England: Sage.
- Schramm, W. (1965): How communication works. V W. Schramm (ur.), *The process and effects of mass communication* (6. izd., str. 3–26). Urbana: University of Illinois Press.
- Schramm, W. (1971): The nature of communication between humans. V W. Schramm in D. F. Roberts (ur.), *The process and effects of mass communication* (ponatis., str. 3–53). Urbana: University of Illinois Press.
- Schultz, D. E., S. I. Tannenbaum in E. Lauterhorn (1993): *Integrated marketing communications*. Chicago, IL: NTC Business Books.
- Shannon, C. E. in W. Weaver (1949): *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Siddiqui, H. (2004): *What's in a name? Strategic communication or deception*. Dokument prenesen 10. maja 2005 s strani <http://world.monitors.net>
- Smith, R., C. Berry in A. Pulford (1997): *Strategic marketing communications: New ways to build and integrate communications*. London: Kogan Page.
- Smith, R. (1993): *Marketing communications: An integrated approach*. London: Kogan Page.
- Smith, R. D. (2005): *Strategic planning for public relations* (2. izd.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Strategic Communication Laboratories (2005): *Strategic Communication Laboratories*. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://www.scl.cc/home.php>
- Ströh, U. M. (2005): *An experimental study of organizational change and communication management*. Neobjavljena doktorska disertacija, University of Pretoria, Južna Afrika.
- Strong, E. K. (1925): *The psychology of selling*. New York: McGraw-Hill.
- Susskind, L., S. McKernan in J. Thomas-Larmer (ur.) (1999): *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Temporal, P. (2001): *Branding in Asia: The creation, development and management of Asian brands for the global market* (ponatis). New York: Wiley.
- Thayer, L. (1968): *Communication and communication systems in organization, management and interpersonal relations*. Homewood, IL: Irwin.

- Thayer, L. (1987): *On communication: Essays in understanding*. Norwood, NJ: Ablex.
- Theodorson, G. A. in A. G. Theodorson (1969): *A modern dictionary of sociology*. New York: Crowell.
- Thompkins, P. K. (1987): Translating organizational theory: Symbolism over substance. V F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts in L. W. Porter (ur.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (str. 70-96). Newbury Park, CA: Sage.
- Thorson, E. in J. Moore (ur.) (1996): *Integrated communication: Synergy of persuasive voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Toth, E. L. (1992): The case for pluralistic studies of public relations: Rhetorical, critical, and systems perspectives. V E. L. Toth in R. L. Heath (ur.), *Rhetorical and critical approaches to public relations* (str. 3-15). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Toth, E. L. in R. L. Heath (ur.) (1992): *Rhetorical and critical approaches to public relations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Troy, K. (1993): *Managing corporate communication in a competitive climate: A research report* (Publication No. 1023). New York: Conference Board.
- Tyson, C. B. (2004): *Strategic communication for influencing environmental behavior*. Ann Arbor, MI: Xan Edu Proquest.
- UCSB Leadership Skills Map Institute (2006): *Strategic communication*. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://hr.ucsb.edu/tod/pdf/2006.02.Spec%20FlyerSP7135.StrategicComm.pdf>
- United Nations (1997): *Global vision: Local voice. A strategic communications programme for the United Nations. Report of the Task Force on the Reorientation of United Nations Public Information Activities*. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://www.un.org/reform/track2/info/>
- United Nations System Staff College (2006): *What is strategic communication? Concept paper*. Dokument prenesen 7. julija 2006 s strani <http://www.unssc.org/web1/programmes/sc/about/concept.asp>
- van Riel, C. B. M. (1995): *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- van Ruler, B. (1997): Communication: Magical mystery or scientific concept? Professional views of public relations practitioners in The Netherlands. V D. Moss, T. MacManus in D. Verčič (ur.), *Public relations research: An international perspective* (str. 247-263). London, Anglija: International Thomson Business Press.
- van Ruler, B. in D. Verčič. (2005): Reflective communication management: Future ways for public relations research. V P. J. Kalbfleish (ur.), *Communication yearbook 29* (str. 239-273). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Verčič, D. (1998): Organizacijska komunikacijska kompetenca. *Teorija in praksa*, 35(4), 759-770.
- Verčič, D. (1999): Organizacijska komunikacijska kompetenca in poslovna uspešnost. *Teorija in praksa*, 36(4), 679-686.
- Verčič, D. in J.E. Grunig (2000): 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, Anglija: Routledge.

- Watzlawick, P., J.H. Beavin in D.D. Jackson (1970): *The pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer, Nizozemska: VanLoghnum Slaterus.
- Webster's ninth new collegiate dictionary (1984). Springfield, MA: Merriam.
- White, J. (1991): *How to understand and manage public relations: A jargon -free guide to public relations management*. London, Anglija: Business Books.
- White, J. in L. Mazur (1995): *Strategic communication management: Making public relations work*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wiener, N. (1948): *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. New York: Wiley.
- Will, M., M. Probst in T. Schmidt (1999a): *Who is in charge: Corporate communications or corporate marketing? A European survey amongst the top reputation leading companies*. Dokument prevzet s strani <http://www.mcm.unisg.ch/cc/WhoIsInCharge.pdf>
- Will, M., M. Probst in T. Schmidt (1999b): Who's managing corporate reputation? A survey of leading European companies. *Corporate Reputation Review*, 2(4), 301-306.
- Wilson, L. J. in J. D. Ogden (2004): *Strategic communications planning* (4. izd.). Du-buque, IA: Kendall/Hunt.
- World Bank (2005): *Development communication*. Dokument prevzet 10. maja 2005 s strani [http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/«](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/)
- Wright, Bruce in Associates (2001): *Communication that works for you: Bring strategic thinking to the business of communicating*. Dokument prevzet 11. maja 2005 s strani <http://www.rightstrategy.com.au>