

Andrej ŠKERLEP¹IZVIRNI
ZNAKSTVENI
ČLANEKVEŠČINA RAZREŠEVANJA INTERESNIH
KONFLIKTOV IN ELOKVENTNE ARTIKULACIJE
ORGANIZACIJSKEGA DISKURZA

Povzetek. Članek obravnava odnose z javnostmi kot večšino razreševanje interesnih konfliktov med organizacijo in njenimi strateškimi deležniki. Pri tem se navezuje na teorijo upravljanja z deležniki in elemente Grunigove teorije odnosov z javnostmi, ki jo nadgradi z shemo pogajanj kot matrico interesnih razmerij. V drugem delu pa obravnava tehnike, ki jih opredeli kot elemente organizacijskega diskurza, in programe odnosov z javnostmi, v katerih prepozna institucionalne kontekste organizacijskega komuniciranja.

Ključne besede: javnost, deležniki, komuniciranje, odnosi z javnostmi

One could argue that our pluralistic society has become a special-interest society. That is, we have carried the idea of pluralism to an extreme position in which we have literally tens of thousands of special-interest groups, each pursuing it's own limited agenda. ... Special-interest groups not only have grown in number at an accelerated pace but also have become increasingly activist, intense, diverse, and focused on single issues.

Archie B. Carroll, 1996

V Sloveniji stroka prevaja angleški izraz *public relations* z izrazom odnosi z javnostmi, v vsakdanji rabi pa se često uporablja fraza "stiki z javnostjo". Pogled v SSKJ pokaže, da beseda "stiki"² v izrazu "stiki z javnostmi" ni netočna, problematična pa je edninska raba samostalnika javnost: sicer se praksa odnosov z javnostmi res često usmerja na veliko, splošno javnost, vendar pa je ključ sodobne profesionalne veščine prav sposobnost komuniciranja z različnimi strateškimi

¹ Dr. Andrej Škerlep, asistent na Oddelku za komunikologijo, FDV.

² SSKJ kot četrti pomen besede "stik" (navadno v množinski rabi) navaja "kar omogoča medsebojno dogovarjanje, sodelovanje, spoznavanje" in med drugim navaja primere "imeti stike z drugimi organizacijami; državi sta pretrgali, vzpostavili stike; gospodarski, kulturni, politični stiki; odbor za stike s tujino..."; v nadaljnjem opredeljevanju 4. pomena besede stik SSKJ dodaja: "odnos, ko je mogoče medsebojno vplivanje" s primeri "starši ne smejo izbiti stika z otroki; vzpostaviti stik s poslušalci". Beseda stik torej pomeni odnos, za katerega je značilna komunikativna interakcija in medsebojno dogovarjanje in vplivanje, kar dovolj točno opredeljuje komunikacijsko dejavnost v okviru odnosov z javnostmi.

javnostmi organizacije. Angleški pridevnik *public* izhaja iz latinskega pridevnika *publicus* (starejše *poplicus*), ki je etimološko povezan s samostalnikom *populus*, ki pomeni ljudstvo ali nacijo. *Publicus* se kot pridevnik nanaša na tisto, kar je splošno v smislu ljudstvu ali naciji skupnega, iz česar izhaja sodobna raba v izrazih javni interes ali država kot javna oblast, ki se ukvarja z javnimi zadevami in je pri tem v demokratičnih državah odvisna od javnega mnenja. Hkrati pa je *publicus* antonim pridevnika *privatus* (izhaja iz *privus*, sam, osamljen), tako da dobimo zvezo med na eni strani javnim kot ljudskim, občim, odprtim, razkritim, dostopnim in na drugi strani zasebnim kot (p)osebnim, zaprtim, prikritim, nedostopnim. To razumevanje, ki izhaja že iz obdobja antične atenske demokracije in rimske republike, se je ponovno aktualiziralo v 18. stoletju v dobi razsvetljenstva, ko je razsvetljena meščanska javnost v meščanskih revolucijah zrušila fevdalni red in ga nadomestila s sodobnimi reprezentativnimi demokracijami: v tem razumevanju predstavlja državna oblast "vladavino ljudstva", v okviru katerih javne diskusije, okrog katerih se oblikuje javno mnenje, posredujejo interese civilne družbe izvoljenim političnim predstavnikom (Habermas 1962), ki naj jih udeležijo v svojem političnem odločanju. Vendar pa ima sodobni angleški samostalnik *public* tri pomeni: prvi se nanaša na celotno ljudstvo, torej na veliko, široko javnost; drugi, specifično moderni pomen se nanaša na "posebno skupino ljudi, ki jih povezuje skupni interes",³ torej posebno interesno skupino, npr. zdravniško javnost, še posebno v procesu zavzemanja stališča z diskusijami in/ali javnem uveljavljanju interesa; tretji pomen pa označuje skupino ljudi, ki nastopa kot občinstvo nekoga, ki javno komunicira, kar je tudi edini pomen slovenske besede publika. Analiza rabe izraza *public relations* v strokovni literaturi in premislek praktične dejavnosti, ki jo ta izraz označuje, kaže, da so v izrazu *public relations* prisotni vsi trije pomeni, med katerimi pa je najpomembnejši pomen "interesna skupina".

Teorija in praksa odnosov z javnostmi gleda na družbo iz vidika organizacije, natančneje, iz vidika vpetosti organizacije v družbeno okolje. Crable in Vibert (1987, 166) opredeljujeta odnose z javnostmi kot "veščino prilagajanja organizacij okoljem in okolij organizacijam". Med številnimi definicijami smo za nadaljnjo opredelitev odnosov z javnostmi izbrali tisti dve, ki sta najbolj znani in izpostavljata dve ključni lastnosti te dejavnosti. Prva je Cutlipova definicija, ki pravi, da so "odnosi z javnostmi upravljalska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi, od katerih je odvisna uspešnost organizacije" (Cutlip, Center, Broom 1994, 1). Druga, Grunigova definicija pa pravi, da so odnosi z javnostmi "upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi" (Grunig, Hunt 1984, 6). Cutlipova definicija se usmerja na končni smoter odnosov z javnosti, tj. na vzpostavljanje odnosov organizacije z njenimi strateškimi javnostmi. Grunig pa za definicijo uporabi prevladujoč način uresničevanja tega smotra, namreč vodenje strateškega komuniciranja organizacije z javnostmi. Na prvi pogled se zdi, da je Cutlipova definicija bolj splošna, zato natančnejša: vzpostavljanja in ohranjanja odnosov z javnostmi namreč ni mogoče reducirati zgolj na komuniciranje, saj je npr. mogoče izboljšati odnose z zaposlenimi tudi z

³ Naj dodamo, da v tem pomenu javnost tvorí skupina, ki jo povezuje skupna dejavnost, poklic, status ali mnenje, če začne o svoji poziciji razpravljati in jo javno uveljavljati kot skupni interes.

upravljalno odločitvijo o dvigu plač ali o izboljšanju delovnih pogojev, kar ni komunikacijska dejavnost v strogem pomenu besede. Če pa izhajamo iz znamenite Watzlawickove teze, da "ni mogoče ne komunicirati", je mogoče Grunigovo definicijo razumeti tudi v širšem smislu. Če vse vedenje in delovanje (posameznika oz. v našem primeru organizacije) komunicira, potem se praksa odnosov z javnostmi ukvarja s komuniciranjem tako v ožjem kot v širšem smislu: v ožjem smislu organizacija komunicira z javnostmi neposredno, npr. prek sporočil za javnost, novinarskih konferenc itd., v širšem smislu pa se odnosi z javnostmi ukvarjajo z vprašanjem, kakšne komunikacijske učinke ima vedenje in delovanje organizacije na njene strateške javnosti, z drugimi besedami, kaj vedenje organizacije in delovanje komunicira javnostim. Kot bomo pokazali, James Grunig, ki je skupaj s številnimi sodelavci razvil nesporno najbolj kompleksno teorijo odnosov z javnostmi, razume komunikacijski odnos v takšnem širšem smislu.

Ni naključje, da se je dejavnost odnosov z javnostmi razvila kot profesionalna dejavnost šele v 20. stoletju, saj je vezana na specifično strukturno transformacijo družbe v tem obdobju. Sodobne teorije družbe⁴ poudarjajo, da je proces modernizacije v zadnjih 250 letih povzročil intenzivno funkcionalno in socialno diferenciacijo modernih družb. Na strani družbenega institucionalnega sistema so se funkcionalni podsistemi (politika, gospodarstvo, šolstvo, zdravstvo, znanost, množični mediji itd.) intenzivno funkcionalno izdiferencirali v številne "pod-pod-pod-sisteme", ki se sestojijo iz množice vse bolj specializiranih organizacij in nanje vezanih specializiranih poklicnih vlog. Na drugi strani pa se je tradicionalna, nekdanj razredno in stanovsko trdno in pregledno razdeljena družbena skupnost razdrobila v težko pregledno množico poklicnih, statusnih, preferenčnih, identitetnih skupin in subkultur, ki so le še šibko povezane s skupnim etosem družbene skupnosti, kar je mogoče razumeti kot postmoderne relativizem ali pa kot krizo tradicionalnih moralnih vrednot. V devetdesetih letih družbeno diferenciacijo nadalje krepi uvajanje digitalnih komunikacijskih tehnologij, ki olajšuje komuniciranje in povezovanje tako med posebnimi identitetnimi skupinami kot med specializiranimi organizacijami, ter trend globalizacije, ki prispeva k razkroju tradicionalnega etosa in identitet lokalnih skupnosti (Castells 1996). Z razrahljanjem tradicionalnega ethosa in nanj vezanih institucij, v okviru katerih je imel nekdanj vsakdo bolj ali manj jasno in trajno določeno vlogo in status, je postal položaj (oz. pozicija) družbenih akterjev, tako individualnih kot kolektivnih, mnogo bolj dinamičen, nestabilen in zato bolj odvisen od delovanja samih akterjev, z drugimi besedami, odvisen od uspešnosti njihovega uveljavljanja lastnih interesov. V tem smislu je zgornja Carrollova opredelitev sodobnih družb kot družb posebnih interesov po našem mnenju točna: sodobne institucionalno in socialno visoko izdiferencirane družbe predstavljajo gosto omrežje razmerij med posebnimi interesnimi skupina-

⁴ Na tem mestu se sklicujem na teoretske analize, ki se ukvarjajo s t.i. diagnozo naše dobe, predvsem na dela Luhmanna (1984, 1997), Habermasa (1981), Bourdieuja (1979) Giddensa (1990) Becka (Beck, Giddens, Lash 1994) in Castellsa (1996). Za povzetek Luhmannovih, Habermasovih in Bourdieujevih analiz glej Škerlep 1997.

mi,⁵ ki v interakcijah oscilirajo med kooperacijo in konfliktom, med konsenzom in disenzom, med koorientacijo in antagonizmom.

Upravljanje z deležniki in razvoj strateških javnosti

Če se je Edward Bernays, dvojni nečak Sigmunda Freuda, ki velja za prvega teoretika odnosov z javnostmi, v svojih zgodnjih delih pri opredelitvi javnosti navezoval še na veliko, splošno javnost (Ewen 1996), pa sodobne teorije odnosov z javnostmi razvijajo pojem posebnih interesnih javnosti v navezavi na pojem deležnikov. Pojem deležnikov (*stakeholder*) se je razvil v navezavi na pojem delničarjev (*stockholder*): delničarji imajo delnice (stock) podjetja, deležniki pa ima v podjetju svoj delež (stake) oz. interes, in v tem smislu so delničarji le ena vrsta deležnikov podjetja. Pojem deležnika se je pojavil že v šestdesetih letih, sistematično teorijo upravljanja z deležniki (*stakeholder management*) pa je kot novo filozofijo upravljanja leta 1984 Freeman, v zadnjih 15 letih pa je ta model postal prevladujoč na področjih odnosov z javnostmi, teorije upravljanja (Robbins, Coulter 1996) in teorije organizacije (Jones 1998). Gre za razširitev tipologije skupin, ki jih z organizacijo povezuje interesno razmerje. Klasična teorija upravljanja, ki se je ukvarjala predvsem z vodenjem na področjih organizacije proizvodnje in prodaje ter s finančnim poslovanjem, je upoštevala predvsem 4 skupine, ki so strukturno povezane z poslovanjem organizacije, tj. z lastniki oz. investitorji, zaposlenimi, dobavitelji in potrošniki. Teorija upravljanja z deležniki pa je te štiri skupine razširila še z vrsto drugih, med katerimi se najpogostejše navajajo sindikati, aktivistične in advokatske skupine (npr. ekologi ali potrošniške organizacije), državne institucije, (lokalna) skupnost, in nenazadnje množični mediji ali "velika, široka javnost". Na ta način se je razvila tipologija skupin, ki so s sodobnimi organizacijami v interesnem razmerju, pri čemer pa je treba opozoriti, da ne gre samo za skupine, ki imajo interes oz. delež v organizaciji, temveč tudi za skupine, v katerih ima organizacija interes. "Ljudje so deležniki zato, ker so v kategoriji, ki jo odločitve organizacije prizadevajo, ali ker njihove odločitve prizadevajo organizacijo" (Grunig, Reper 1992, 125). Razloga za razvoj teorije upravljanja z deležniki sta predvsem dva. Kot primarni razlog se često prikazuje idealistična normativna zahteva po družbeni odgovornosti poslovanja v tem smislu, da organizacije ne morejo zgolj slepo in egoistično zasledovati lastnih interesov brez upoštevanja drugih družbenih interesov, temveč se morajo vesti družbeno odgovorno, kar po Carrollu pomeni, da morajo poleg ekonomskih pričakovanj in spoštovanja zakonitosti upoštevati tudi etična pričakovanja družbe in po možnosti s človekoljubnimi dejanji (filantropijo) prispevati h kvaliteti življenja skupnosti; ali drugače, poslovna etika nalaga, da morajo organizacije poleg svojih posebnih interesov upoštevati tudi interese svojih deležnikov in splošne interese družbe. Po našem mnenju pa je za uspeh upravljanja z deležniki tako v teoriji kot praksi bolj pomemben razlog

⁵ Pojem interesnih skupin ne razumemo v ožjem smislu formalno organiziranih interesnih združenj, temveč v Blumerjevem smislu skupin z skupnim interesom, ki vključuje tako interesne skupine v ožjem smislu kot tudi druge. Glej Blumer 1966.

ekonomske racionalnosti, ki izhaja iz hladne poslovne kalkulacije: gre za spoznanje, da kvaliteta odnosov s skupinami deležnikov bistveno prispeva k poslovnem uspehu ali neuspehu organizacije, saj lahko slab odnos z neko skupino deležnikov povzroči, da le-ta začne delovati v nasprotju z interesi organizacije, kar lahko močno oteži ali celo onemogoči poslovanje podjetja; če hoče organizacija dobro poslovati, mora iskati kompromisne rešitve med svojimi interesi in interesi deležnikov, ki so zanjo strateškega pomena.

Teorija upravljanja z deležniki se ukvarja predvsem z idealnotipskimi kategorijami deležnikov in z opredelitvijo tipičnih situacij in problemov v razmerjih med organizacijo in deležniki (Carroll 1996), kar pa ne more zajeti vseh možnih vrst deležnikov, situacij in problemov. Konkretna konselacija interesnih razmerij neke organizacije z njenimi deležniki je vedno odvisna od dane situacije, v kateri se organizacija nahaja, ki pa jo je mogoče opredeliti le s sistematični raziskavi. Za določitev, katere deležniške skupine so v dani situaciji za organizacijo strateškega pomena, je v rabi t.i. model SWOT analize (*strengths, weakness, opportunities, threats*), ki jo je razvil Andrews (1995): v prvem koraku opravimo analizo notranje strukture in procesov v organizaciji, ki pokaže njene komparativne prednosti in pomanjkljivosti, v naslednjem koraku pa analizo okolja organizacije, ki pa pokaže, kakšne priložnosti in grožnje se kažejo v okolju, kar pomeni, katere skupine deležnikov so v dani situaciji strateškega pomena. Na ta način pridobimo lestvico deležniških skupin, ki so za organizacijo v dani situaciji najpomembnejše kot priložnost za nadaljnji razvoj ali kot grožnja uspešnemu poslovanju organizacije.

Čeprav dejavnost odnosov z javnostmi v praksi pomeni neprestano rutinsko komuniciranje z deležniki, se teorija usmerja predvsem na tiste deležnike, ki predstavljajo za organizacijo grožnjo interesnega konflikta ali pa so se že zapleteni v konflikt z organizacijo. Naj za ilustracijo navedemo nekaj tipičnih primerov interesnih sporov z deležniki, ki lahko resno ogrozijo poslovanje organizacije. Lahko gre npr. za stavkajoče delavce ali za sindikate, ki z grožnjami s stavko poskušajo uveljavljati interese delavcev, za delničarje ali investitorje, ki ne podpirajo poslovne politike managementa, za državne institucije, ki s v procesu sprejemanja zakonodaje ali administrativnih odločitev, ki bo močno zožila manevrski prostor za vodenje poslovne politike organizacije, za (lokalno) skupnost, ki s svojimi institucijami blokira uveljavljanje interesov organizacije, za aktivistične skupine, ki z demonstracijami blokirajo vhode v organizacijo, za medije, ki prikazujejo organizacijo z uničujočo kritiko, ali za monopolističnega dobavitelja, ki izsiljuje organizacijo s pretirano visokimi cenami. Jasno je, da takšni interesni spori predstavljajo bistveno poslabšanje pogojev ali celo onemogočanje poslovanja organizacije.

Za razumevanje dinamike vodenja odnosov z javnostmi je ključna Grunigova skala aktiviranja javnosti (Grunig, Hunt 1994; Grunig, Repper 1992), ki se sestoji iz treh faz aktiviranja javnosti. Na dnu skale je nejavnost, kamor spadajo vsi tisti, ki z neko organizacijo niso v interesnem odnosu, torej tisti, ki niso deležniki. Prva fazo imenuje fazo deležnikov, kar pomeni, da se tu nahajajo deležniki organizacije, ki se bodisi svojega interesnega razmerja z organizacijo ne zavedajo ali pa v tem razmerju ne vidijo oškodovanja svojih interesov; to je faza možne javnosti, ki pa se

po Grunigu še ni razvila v javnosti. Šele v drugi fazi se po Grunigu pojavi javnost kot skupina pozornih deležnikov, ki v svojem razmerju z organizacijo zazna nek problem (*issue*) in iz vidika svoje interesne pozicije v odnosu do tega problema ocenjuje vedenje organizacije; pomembno je, da se v tej fazi lahko kot javnost pojavi več vrst deležnikov, ki imajo v odnosu do organizacije skupni interes ali pa na osnovi različnih interesov v odnosu do organizacije razvijejo zaveznitvo, torej neke vrste skupni interes. V tretji fazi pa se pozorna javnost spremeni v vročo ali konfliktno javnost (*hot-issue public*), ki začne delovati v smeri uveljavljanja svojega interesa v odnosu do zaznanega problema, kar pomeni, da je v konfliktu z organizacijo, natančneje, s tistim vidikom managerskega upravljanja organizacije, za katerega meni, da predstavlja oškodovanje njenih interesov.

Tu se pojavi problem razmerja med pojmom deležniki in javnostmi: v literaturi se večinoma uporabljata kot sinonima, Grunig pa napravi pojmovno razliko: "Mnogi ljudje v kategoriji deležnikov - npr. zaposleni ali člani skupnosti - ostanejo pasivni. Deležnike, ki imajo več zavesti in postanejo aktivni, lahko opišemo kot javnosti" (Grunig, Repper 1992, 125). Grunigovo razlikovanje med deležniki in javnostmi pa je po našem mnenju neustrezno, saj v funkciji odnosov z javnostmi ne komuniciramo samo z aktivnimi deležniki. Vzemimo primer. Program internega komuniciranja z zaposlenimi ima lahko za cilj prav zbuditi pozornost zaposlenih za določen problem in jih usmeriti na njegovo reševanje. V tem primeru gre za komuniciranje s ciljno skupino, ki v skladu z vsem zgoraj povedanim spada v strukturno kategorijo interne javnosti organizacije, za skupino, v kateri ima organizacija svoj interes in ga poskuša uveljaviti; v tej zvezi gre za javnost v tretjem pomenu angleške besede *public*, za javnost kot občinstvo. V praksi dejavnosti odnosov z javnostmi ni usmerjena zgolj na pozorne javnosti, ki so v latentnem ali manifestnem interesnem sporu z organizacijo, temveč tudi na tiste deležnike, s katerimi organizacija zgolj rutinsko operativno komunicira (pasivna občinstva organizacijskih komunikacij) ali pa za organizacijo predstavljajo priložnost, ki jo je mogoče udejanjiti s komuniciranjem za dodatno motiviranje in/ali usmerjanje njihovega delovanja. V naši interpretaciji v nasprotju z Grunigom identificiramo strateško javnost organizacije glede na interes (*delež, stake*), ki ga ima skupine akterjev (ljudi ali organizacij) objektivno oz. strukturno v odnosu na organizacijo, ali obratno, ki ga ima organizacija v skupini akterjev, ne glede na to, ali se skupina deležnikov tega interesa subjektivno zaveda ali ne. To pomeni, da najprej identificiramo skupino deležnikov glede na objektivno strukturo interesnega razmerja z organizacijo (strukturni deležniki), nato pa lahko z raziskavami analiziramo subjektivno naravnost te strukturne skupine deležnikov. Z analizo dokumentacije, z intervjuji in fokus grupami lahko ugotovimo, kako strukturni deležniki percipirajo probleme, v naslednjem koraku pa lahko z anketno raziskavo ugotovimo, kakšna je statistična distribucija pasivnih, pozornih in konfliktno aktivnih članov te strukturne skupine deležnikov glede na percipiran problem, nadalje kakšna je med pozornimi in aktivnimi člani distribucija stališč glede možnosti reševanja problema itd. S tem opozarjamo, da so strukturne skupine deležnikov le redko homogene v svoji subjektivni naravnosti do problema v interesnem razmerju z organizacijo. Naj za ilustracijo navedem še en primer. Če v

podjetju vlada slaba "organizacijska klima", je to lahko za en del zaposlenih nerelevantno, drug del se tega zaveda, tretji del pa želi nekaj storiti, vendar med slednjimi eni vidijo rešitev npr. v odkritem pogovoru predstavnikov sindikata z vodstvom, drugi v organiziranju opozorilne stavke, tretji pa v zaostreni stavki do odstopa vodstva. Sprejemamo torej Grunigovo skalo aktiviranja javnosti, vendar menimo, da ni mogoče ločiti med pasivnimi in aktivnimi deležniki ter samo druge imenovati javnost, saj bi na ta način velik del ciljnih skupin, s katerimi dejavnost odnosov z javnostmi v praksi rutinsko komunicira, izpadlo iz definicije odnosov z javnostmi. Tisto, kar Grunig imenuje faza deležnikov je po naši oceni prav tako javnost, vendar v latentni fazi.

Tako splošna teorija upravljanja in kot teorija vodenja odnosov z javnostmi poudarjata, da je problem odnosov z javnostmi mnogo težje rešiti, ko se le-ta že zaostri v konflikt z vročo javnostjo. Zato namesto reaktivnega reševanja zaostrenih problemov predlagata proaktivno strategijo, kar pomeni, da v strateškem upravljanju organizacije in vodenju odnosov z njenimi strateškimi javnostmi poskušamo že vnaprej predvideti nastanek tovrstnih problemov in jih reševati še preden pride do aktiviranja deležnikov v konfliktno vročo javnost. V tem smislu se je razvil model t.i. *issues management*, kar je mogoče po pomenu prevesti kot strategijo vnaprejšnjega reševanja problemov, še preden sprožijo konflikt. Takšna strategija zahteva sistematično opazovanje zunanjega in notranjega okolja organizacije, da bi zaznali razvojne trende, nastajajoče spremembe in porajajoče probleme, ter razvili znanje že v zgodnji fazi razvoja rešitev oz. ustrezen odziv organizacije. Čeprav pravočasno reševanje nastajajočih problemov s sporazumevanjem in z upoštevanjem interesov deležnikov običajno pomeni zvišanje stroškov poslovanja, pa je to ekonomsko racionalno, če se na ta način organizacija lahko izogne konfliktom s strateškimi javnostmi, ki imajo lahko bistveno slabše posledice za poslovanje.

Analiza Grunigovih 4. modelov odnosov z javnostmi

Ključni element Grunigove teorije odnosov z javnostmi, ki je v literaturi obširno obravnavan, je teorija štirih modelov odnosov z javnostmi (Grunig, Hunt 1984; Grunig 1992). Izhaja iz Grunigove zgodovinske analize in v tem vidiku označuje 4 faze razvoja zgodovinskega razvoja odnosov z javnostmi, hkrati pa gre za 4 idealnotipske modele načina vodenja odnosov z javnostmi, kar pomeni, da lahko v praksi še danes naletimo na vse štiri. Grunig trdi, da so obstoj teh 4 načinov vodenja odnosov z javnostmi potrdile tudi njegove empirične raziskave. Ker so ti modeli splošno znani, na tem mestu povzemamo le osnovne poteze, da bi v nadaljevanju kritično analizirali nekaj Grunigovih trditev. V različnih formulacijah teh 4 modelov Grunig uporablja različne kriterije za njihovo opredelitev. Prva dva modela opredeljuje kot obrtniška (*craft*), druga dva pa kot profesionalna modela; prva dva predstavljata enosmerni, druga dva pa dvosmerni komunikacijski odnos med organizacijo in javnostmi. Razlika med prvim in drugim je v (ne)upoštevanju

kriterija resnice pri sporočanju, med tretjim in četrtem pa v asimetriji in simetriji odnosa.

Model propagandnega agenta (press agency) Grunig zgodovinsko postavlja v drugo polovico 19. st. in ga povezuje s cirkusantom in propagandistom P.T. Barnumom. Pri tem načinu je ključno zavestno manipuliranje z javnostmi; gre za enosmerno uveljavljanje interesov organizacije z vsemi dovoljenimi in nedovoljenimi sredstvi, kar pomeni, da pri komuniciranju ni spoštovana norma resničnosti. Ker je ta način neetičen, je iz današnje perspektive povsem nesprejemljiv, zgodovinsko gledano pa je dejavnost odnosov z javnostmi spravljal na slab glas.

Model javnega informiranja je postavljen na začetek 20. st. in je povezan z imenom znanega publicista Ivy Leeja. Temeljna usmeritev dejavnosti je usmerjena na ustvarjanje pozitivne publicitete v medijih. Gre za model v organizaciji nastavljenega novinarja (*journalist in residence*), ki po klasičnih načelih novinarskega sporočanja obvešča medije in prek njih veliko javnost o dogodkih povezanih z organizacijo. Kljub temu, da nastavljen novinar sicer poroča predvsem o tistem, kar prikazuje organizacijo v pozitivni luči, pa spoštuje kriterij resničnosti sporočanja. Ta model je usmerjen na upravljanje z ugledom organizacije v veliki javnosti, z drugimi besedami, na kreiranje pozitivne podobe organizacije v očeh velike javnosti. Ker ne vključuje sistematičnega zbiranja informacij o javnostih, je po Grunigu ta model enosmeren.

Dvosmerni asimetrični model je nastal v prvi polovici 20. st. in je povezan z Edwardom Bernaysem, ki je v praktično dejavnost vpeljal sistematično raziskovanje različnih strateških javnosti z družboslovno in socialnopsihološko metodologijo. Ker organizacija z znanstveno metodologijo zbira podatke o javnostih, ki jih želi prepričati, je ta model po Grunigu dvosmeren. Vendar pa organizacija še vedno zgolj enosmerno prepričuje javnosti v smeri uveljavljanja svojih interesov. Ta model torej uporablja znanstvene metode in spoznanja, da bi s sistematičnim prepričevanjem dosegel podrejanje deležnikov interesom organizacije.

Dvosmerni simetrični model se je razvil v zadnjih treh desetletjih in je idealni normativni model, ki je povezan z novejšimi avtorji, še posebno s samim Grunigom. Po Grunigu gre za dvosmerno simetrično komuniciranje med partnerji, ki se poskušajo sporazumeti in na ta način vzpostaviti vzajemno koristne odnose. Odnosi z javnostmi vršijo le vlogo posrednika, ki lajša dvosmerno simetrično komuniciranje med organizacijo oz. njeno dominantno koalicijo in njenimi strateškimi javnostmi. Ta model se od asimetričnega razlikuje v tem, da je v organizacija pripravljena do neke mere upoštevati interese svojih deležnikov.

Grunig, ki je svojo teorijo štirih modelov razvil v prvi polovici osemdesetih let (Grunig, Hunt 1984), v zadnjih 15 letih zastopa stališče, da vodenje odličnih odnosov z javnostmi uporablja predvsem dvosmerni simetrični model. Svojo teorijo opredeljuje kot "idealistični normativni model odnosov z javnostmi", v katerem je dvosmerni simetrični odnos med organizacijo in javnostmi norma, po kateri je mogoče presojati stopnjo odličnosti praktičnega vodenja odnosov z javnostmi. Ker pa se odnosi z javnostmi ukvarjajo predvsem z interesnimi razmerji, in to pogosto v stanju zaostrenega konflikta, se postavlja vprašanje, kaj Grunigova abstraktna formulacija o dvosmernem simetričnem odnosu pomeni.

Sam Grunig je v svojih formulacijah dvosmiseln. Na nekaterih mestih (Grunig, White 1992) povezuje dvosmerni simetrični model celo s teorijo komunikacijskega delovanja in idealne govorne situacije, ki jo je razvil nemški filozof in sociolog Habermas (1981). Habermasova teorija komunikacijskega delovanja je verjetno najbolj radikalna artikulacija dvosmerno simetričnega odnosa: zahteva namreč, da udeleženci tovrstne interakcije ne delujejo strateško v smeri uveljavljanja svojih interesov, temveč da interese suspendirajo in se usmerijo izključno na doseganje soglasja na osnovi boljših argumentov, kar pomeni, da je edini kriterij končnega soglasja racionalna utemeljenost trditev in zahtev sodelujočih; ker v takšni čisti racionalni argumentaciji prevlada tisti, ki ima boljše argumente, ne glede na sebične praktične interese udeležencev, ima končno soglasje univerzalno veljavnost, kar pomeni, da bi moral v načelu nanj pristati vsakdo, ki priznava moč racionalne argumentacije; to pa še dodatno zahteva, da sporazumevanje poteka pod idealnimi pogoji, kar pomeni, da je status udeležencev sporazumevanja vezan edino na racionalnost njihovih argumentov (in ne na njihov ugled, moč itd.) in da imajo udeleženci neomejeno možnostjo nestrinjanja. Habermasov model smo navedli zato, da pojasnimo, kaj implicira pojem dvosmerne simetrične argumentacije, saj to pokaže, da na tega modela ni mogoče aplicirati na dejavnost odnosov z javnostmi, pri kateri udeleženci v interakciji uveljavljajo konfliktno interese.

Druga Grunigova formulacija dvosmernega simetričnega odnosa je bolj realistična, saj zniža kriterije tistega, kar imenuje dvosmerna simetrična komunikacija. Pravi, da je za dvosmerno simetrično komuniciranje ključen kriterij recipročnosti (Grunig, White 1992), to je vzajemne ali kooperativne menjave koristi ali uslug. Tu pa ne gre za idealno racionalno argumentacijo s suspendiranjem lastnih interesov, temveč nasprotno za pogajanja (*negotiations*), katerih izhodišče so prav sebični interesi nasprotnih strani. Kot navaja Jon Elster (1989), so pogajanja zaznamovana z diskurzom barantanja (*bargaining*) o tem, do kakšne mere je druga stran pripravljena sprejeti naše sebične interese in naša stran sebične interese druge strani. Za barantanje je torej značilna "daj dam" naravnost po formuli, če boste vi upoštevali naše interese, bomo mi upoštevali vaše interese, in nadalje, če se boste vi na točki, ki je vitalna za nas, odpovedali vašim interesom, se bomo mi na točki, ki je vitalna za vas, odpovedali našim interesom itd. Uspešna pogajanja se ne zaključijo v univerzalnem racionalnem soglasju, temveč v sklepanju kompromisa med sebičnimi interesi, ki pa je v končni instanci vzajemno koristen, kar omogoča obema stranema, da uveljavita svoje najbolj vitalne interese.

Vendar pa so kritiki Gruniga prisilili k zniževanju kriterijev glede dvosmerne simetričnega odnosa, ali drugače, Grunig je zaradi kritik razvil "model mešanih motivov" (Grunig, Grunig 1992). Dejansko gre za kombinacijo asimetričnega in simetričnega modela komuniciranja. Grunigova koncesija kritikov je, da je odstopil od insistiranja na dvosmernem simetričnem modelu s tezo, da odlični odnosi z javnostmi predstavljajo kombinacijo asimetričnega in simetričnega modela vodenja odnosov z javnostmi. Pravi, da imamo skalo, ki ima na eni strani čisti asimetrični model, na drugi pa čisti simetrični model, odličen način vodenja odnosov z javnostmi pa je med tema dvema skrajnostima, pri čemer pa še vedno

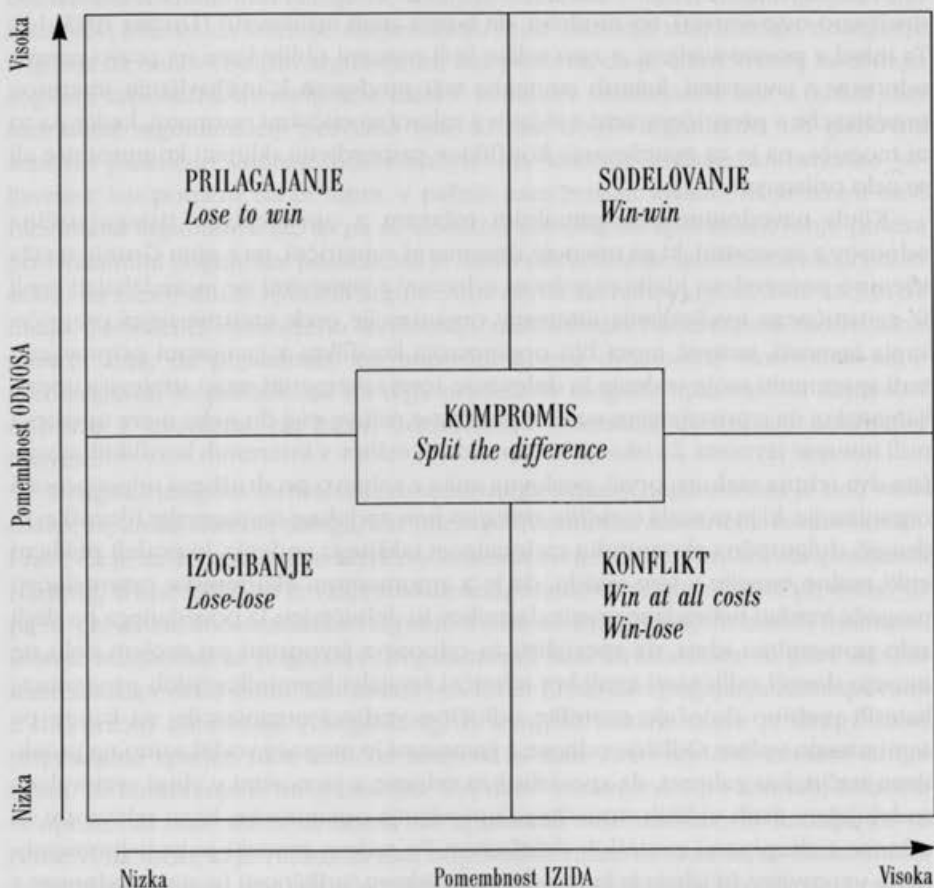
trdi, da so odlični odnosi z javnostmi premaknjeni bolj na stran simetričnega modela. Pravo naravo modela mešanih motivov pa morda najbolj jasno pojasnjuje opredelitev, ki jo Dozier, skupaj s soavtorjema Jamesom in Larisso Grunig, metaforično imenuje *Communicator's Serenity Prayer*: "Daj nam umirjeno zbranost za sklepanje kompromisov s tistimi javnostmi, ki jih ne moremo spremeniti, in pogum, da prepričamo tiste javnosti, ki jih lahko spremenimo (kadar je to družbeno odgovorno), ter modrost, da bomo znali razlikovati" (Dozier 1995, 14). Ta misel v poenostavljeni, a zato toliko bolj nazorni obliki kaže na pravo naravo odnosov z javnostmi, katerih strategija teži predvsem k uveljavljanju interesov organizacije s prepričevanjem v skladu z zakoni in etičnimi normami, kadar pa to ni mogoče, pa je za razreševanje konfliktov pripravljena sklepati kompromise ali se celo prilagajati.

Kljub navedenim konceptualnim težavam z opredelitvijo tistega načina odnosov z javnostmi, ki ga imenuje dvosmerni simetrični, pa z njim Grunig izraža izjemno pomembno idejo: uspešnost odnosov z javnostmi ne more izhajati zgolj iz egoističnega uveljavljanja interesov organizacije prek enosmernega prepričevanja javnosti, temveč mora biti organizacija konfliktu z javnostmi pripravljena tudi spremeniti svoje vedenje in delovanje, torej spremeniti svojo strategijo upravljanja tako, da s pristajanjem na kompromisne rešitve vsaj do neke mere upošteva tudi interese javnosti. Za iskanje kompromisnih rešitev v interesnih konfliktih obstajata dva tehtna razloga: prvič, poslovna etika z zahtevo po družbeni odgovornosti organizacije, ki je postala *conditio sine qua non* sodobne managerske filozofije, in drugič, dolgoročna ekonomska racionalnost takšnega vodenja, ki podeli poklicni etiki realne temelje v tem smislu, da je z argumentom ekonomske racionalnosti mogoče brzdati nebrzdane apetite lastnikov in delničarjev. Iz povedanega pa sledi zelo pomembna ideja, da specialisti za odnose z javnostmi pri svojem delu ne morejo doseči odličnosti zgolj kot tehnični izvajalci komunikacijskih programov, katerih vsebino določajo strateške odločitve vodstva organizacije, na katere pa sami nimajo vpliva. Odlične odnose z javnostmi je mogoče voditi samo na proaktiven način, kar zahteva, da specialisti za odnose z javnostmi v vlogi svetovalcev sodelujejo v tistih vidikih strateškega upravljanja organizacije, ki so relevantni za odnose z skupinami strateških deležnikov. Po našem mnenju je to najpomembnejša ugotovitev, ki izhaja iz kompleksne raziskave "odličnosti izvajanja odnosov z javnosti" (Grunig 1992, Dozier 1995).

Model pogajanj kot matrica interesnih razmerij

Vendar pa po našem mnenju problem interesnega razmerja med organizacijo in deleženiki ni mogoče rešiti samo s Grunigovimi 4 modeli po kriterijih enosmernosti in dvosmernosti ter simetrije in asimetrije odnosa. Zaradi omejenega prostora naj na tem mestu samo kot ilustracijo usmeritve nadaljnje analize interesnega razmerja navedemo shemo pogajalskih pozicij, ki smo jo priredili po Lewickem, Hiamu in Olanderju (1996). V tej shemi imamo dve spremenljivki, na eni strani pomembnost odnosa, kar lahko opredelimo kot dolgoročni, vitalni

interes, ki povezuje stranki v razmerju, na drugi strani pa pomembnost izida pogajanj oz. razreševanja problema, ki je nastal v interesnem razmerju, kar lahko opredelimo kot kratkoročni interes. Ta shema proizvede 5 možnih strategij za razreševanje problema v interesnem razmerju, ki jih avtorji označujejo z uresničenjem (*win*) ali neuresničenjem (*lose*) interesa ene ali druge strani.



Model pogajalskih strategij (Prirejeno po Lewicki, Hiam, Olander 1996, str.57)

Izogibanje (Avoiding): ker se pri izogibanju problem ne razrešuje s pogajanjem, avtorji to pozicijo označujejo kot izgubo oz. neuresničevanje kratkoročnih interesov obeh strani; kot ugotavljajo nekateri drugi avtorji, npr. Lukes (1986), pa je izogibanje razreševanju aktualnega spora lahko v korist tisti strani, ki je ob nerazrešenem problemu v boljši poziciji, z drugimi besedami, neodločanje je lahko način uveljavljanja nadrejene pozicije.

Prilagajanje (Accommodating): v interesnem razmerju popuščamo oz. se prilagajamo pri manj pomembnih zadevah, zato da v razmerju uresničimo svoj dolgo-

ročni interes; takšno razmerje se vzpostavi, kadar je ena stran v svojih vitalnih interesih odvisna od druge strani, bodisi da nima alternativnega načina uresničevanja svojega vitalnega interesa (npr. odvisnost od monopolističnega dobavitelja) bodisi da je normativno zavezana drugi strani (npr. odločitvam državnih institucij).

Sodelovanje (Collaborative): obe strani imata v interesnem razmerju dovolj velike koristi, zato je spore o manj pomembnih zadevah mogoče rešiti na način sodelovanja, ne da bi se pri tem ena ali druga stran morala odrekniti svojim interesom.

Kompromis (Compromise): obe strani lahko uveljavita svoje vitalne interese samo s sporazumom, zato je vsaka stran pripravljena popustiti pri zanjo manj pomembnih zadevah, sama stopnja uveljavitve in neveljavitve interesov ene in druge strani pa se doseže z barantanjem.

Konflikt (Competitive): naša stran ne more ali noče upoštevati interesov druge strani, in/ali obratno, druga stran noče ali ne more upoštevati interesov naše strani, zato obe strani poskušata uveljaviti svoj interes z vsemi sredstvi, iz česar sledi konflikt.

Opredelitev te sheme je konceptualno nezadostna, še posebno pri opredeljevanju izogibanja in konflikta, vendar pa jo na tem mestu navajamo za to, da izpostavimo Grunigovo nezadostno artikulacijo razmerja med organizacijo in javnostmi. Naša teza je, da komunikacijskih odnosov organizacije z javnostmi ni mogoče teoretsko analizirati zgolj z tezo, da komuniciramo bodisi na asimetričen bodisi na simetričen način. Vzpostavljanje in ohranjanje odnosov z javnostmi ni odvisno samo od volje vodstva organizacije in sposobnosti specialistov za odnose z javnostmi, da dvosmerno in simetrično komunicira z javnostmi v obojestransko korist. Na eni strani imamo namreč objektivne oz. strukturne možnosti in nemožnosti tako organizacije kot deležnikov za upoštevanje interesov drugega, na drugi strani pa imamo subjektivno pripravljenost ali nepripravljenost obeh strani za razreševanje konfliktov. Kot poudarja Jones (1998), je organizacija omrežje deležnikov, ki lahko predstavljajo kompleksno konstelacijo interesov, v kateri so lahko zahteve različnih strukturnih deležnikov objektivno in/ali subjektivno antagonistične do tiste mere, da jih ni mogoče reševati na način sodelovanja ali kompromisa. V končni instanci pa je interesno razmerje med organizacijo in njenimi deležniki odvisno od konkretne situacije, v kateri se pojavlja cela vrsta objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki jih ni mogoče dokončno teoretsko artikulirati na idealnotipski način. Navedena shema pa po našem mnenju kljub pomanjkljivostim predstavlja ustrezno preglednico tipičnih interesnih razmerij, ki se pokažejo tudi v procesu komuniciranja z javnostmi.

Tehnike kot način artikulacije organizacijskega diskurza

Poglejmo sedaj podrobneje komunikacijsko razsežnost odnosov z javnostmi v strogem pomenu. Ključna večšina odnosov z javnostmi je elokventno sporočanje v funkciji organizacije, pri čemer uporablja vrsto orodij ali tehnik (Grunig, Hunt 1994; Wilcox, Nolte 1997; Bivins 1991). Temeljna funkcija odnosov z javnostmi je artikulacija diskurza organizacije, zato ostaja specialist za odnose z javnostmi

običajno neviden, je kot režiser ali *ghostwriter* v ozadju in govori ali piše neosebno v imenu organizacije, če pa govori ali piše osebno, je njegov osebni nastop del podobe, ki jo organizacija predstavlja javnostim. Osrednji javni komunikatorji organizacije so člani vodstva organizacije, ki predstavljajo organizacijo na simbolični ravni, zato je ena od najpomembnejših nalog specialistov za odnose z javnostmi, da pripravijo njihove nastope. Poleg zgoraj navedenih strateških elementov komuniciranja je pomembno, da je vse sporočanje organizacije na eni strani usklajeno v konsistentno podobo, ki tvori identiteto organizacije (Olins 1989), na drugi strani pa prilagojeno ciljnim javnostim. Pogoj za uspešno artikulacijo organizacijskega diskurza je torej obvladovanje celotnega spleta komunikacijskih veščin, med katerimi je ključnega pomena obvladovanje klasične retorike (Toth, Heath 1992) in v tem smislu lahko zapišemo, da predstavljajo odnosi z javnostmi nadgradnjo klasične retorike v sodobnem institucionalnem kontekstu.

Strateško komuniciranje v funkciji organizacije poteka v več različnih medijih. Lahko gre za neposredno *face-to-face* komuniciranje v mediju govora, kamor lahko uvrstimo medosebne pogovore na formalni in neformalni ravni, pogajanja, govorne nastope v skupinah, na seminarjih ali na raznih večjih srečanjih. Komuniciranje prek drugih medijev pa lahko klasificiramo s pomočjo Cutlipove teze (Cutlip, Center, Broom 1994), da odnosi z javnostmi uporabljajo nadzorovane in nenadzorovane medije. Najpogosteje uporabljani nadzorovani mediji so (cirkularna) pisma, novičarska pisma (*newsletters*), interni časopisi in revije, prospekti in brošure ter razna letna poročila in analitično pripravljene dokumenti. Med nadzorovanimi mediji postaja v zadnjih letih vse pomembnejša raba novih digitalnih tehnologij, posebno notranjih računalniških omrežij in Interneta. Za nadzorovane medije je značilno, da jih specialisti za odnose z javnostmi lahko oblikujejo in distribuirajo javnostim po potrebah in namenih organizacije. Komuniciranje prek nenadzorovanih medijev pa spada v program odnosov z množičnimi mediji, ki predstavljajo kanal za doseganje velike javnosti ali posebnih javnosti; teh medijev pa specialisti za odnose z javnostmi ne morejo nadzorovati, zato so uredniki in novinarji pomembni deležniki organizacije, s katerimi je potrebno vzpostaviti dobre odnose. Tehnike odnosov z (nenadzorovanimi) mediji vključujejo pripravo tiskovnih konferenc, sporočil za javnost in dokumentov, ki bolj pregledno in strokovno podajajo informacije novinarjem (*backgrounders*). V okviru odnosov z mediji vodstvo in nekateri vidni strokovnjaki organizacije nastopajo na radiju in televiziji in dajejo intervjuje, kar zahteva posebne priprave.

Način organizacijskega diskurza je v nekonfliktnih situacijah poudarjeno informativen, v situacijah motiviranja javnosti ali konflikta z javnostmi pa postane argumentativen. Temeljno pravilo priprave tiskovnih konferenc in sporočil za javnost je upoštevanje potreb novinarjev in novinarskih zvrsti. Model pisanja sporočila za javnost je novinarska zvrst vesti, ki nepristransko poroča o dogodku po načelu obrnjene piramide glede na objektivno informativno vrednost (*news value*) dogodka. V situacijah poskusov motiviranja, da javnost nekaj stori, in v polemičnih situacijah z javnostmi, pa postane organizacijski diskurz bolj argumentativen po načelih klasične retorike, kar pomeni, da navaja argumente za zahteve, ki jih organizacija postavlja javnostim, ali pa z argumentiranimi razlogi pojasnjuje in

utemeljuje dejanja organizacije in spodbija argumente svojih kritikov in nasprotnikov.

Pomemben način komuniciranja organizacije z javnostmi je tudi ustvarjanje dogodkov, pri čemer dogodek sam neposredno pritegne javnost ali pa pritegne pozornost množičnih medijev, ki o njem poročajo. V okviru takšnih dogodkov je potem mogoče uporabiti tudi druge tehnike za komuniciranje z javnostmi. Med ustvarjanje dogodkov lahko uvrstimo pripravo tiskovnih konferenc, še posebno tistih, ki imajo slavnostno obeležje (*press party*), svečane bankete, nastope na sejmih, sponzoriranje kulturnih ali športnih prireditev, pripravo raznih tekmovanj, pa tudi akcije v okviru pospeševanja prodaje. Prav pri ustvarjanju dogodkov se lahko ustvarjalnost specialistov za odnose z javnostmi še posebno jasno pokaže.

Kratek prikaz osnovnih programov odnosov z javnostmi

Nadaljnja opredelitev dejavnosti odnosov z javnostmi zahteva vsaj kratko predstavitev programov odnosov z javnostmi, ki opredeljujejo vodenje odnosov z najpomembnejšimi strateškimi javnostmi. Strokovna literatura obsežno prikazuje logiko odnosov z različnimi vrstami deležnikov in "konvencionalno modrost", kako naj specialisti v specifičnih kontekstih delujejo. Treba pa je opozoriti, da gre pri programih za poenostavljeno tipizacijo ključnih razmerij: v praksi se ti programi med seboj prepletajo oz. se le redko pojavljajo v čisti obliki. Razvoj konkretne strategije zahteva analizo dane situacije in aplikacijo elementov različnih programov.

ODNOSI Z MEDIJI. Množični mediji so kanal za doseganje javnosti in posebnih javnosti; mediji so zaznani kot ključni dejavnik pri projekciji podobe organizacije pri občinstvu. So tudi arena javnih polemik, v katerih se oblikuje javno mnenje o pomembnih javnih zadevah. Za specialiste za odnose z javnostmi so novinarji in uredniki v vlogi "vratarjev", ki lahko sporočila organizacije objavijo ali ne, pri tem pa lahko o organizaciji pišejo v naklonjeni luči ali pa kritično. Za novinarje in urednike pa so specialisti za odnose z javnostmi uradni vir, ki posreduje uradne informacije in stališča organizacije. Odnos med dvema poklicema, med novinarji in specialisti za odnose z javnostmi, je ambivalenten. Negativni odnos se kaže v očitkih o pristranskosti: specialisti za odnose z javnostmi so za novinarje preveč pozitivno pristranski, ker posredujejo predvsem pozitivne informacije o organizaciji, novinarji pa so za specialiste za odnose z javnostmi v svojem poročanju in komentiranju o organizaciji često preveč negativno pristranski, češ da iščejo napake, škandale in krize, ki jim potem pripisujejo disproporcionalno velik pomen. Pozitivni odnos med specialisti za odnose z javnostmi in novinarji pa izhaja iz medsebojne odvisnosti, ki jo kažejo številne empirične raziskave: analize poročanja informativnih medijev namreč kažejo, da je med 40-50% časopisnih novic in poročil povezano z uradnimi viri (Grungi, Hunt 1994). Kritični komunikolog Oscar Gandy imenoval sporočila uradnih virov, ki jih posredujejo informativnim medijem, "informacijske subvencije", saj mediji lahko zapolnijo svoje programe s sporočili, katerih proizvodnja jih nič ne stanejo. Zaradi te strukturne ambivalent-

nosti v razmerju med dvema poklicema, je mogoče voditi odnose z mediji samo tako, da specialisti za odnose z javnostmi upoštevajo posebnosti novinarskega in uredniškega dela ter v svojih interakcijah z njimi razvijajo skrajno korektne in etično neoporečne odnose.

ODNOSI Z ZAPOSLENIMI. Komuniciranje z notranjimi javnostmi je integralni del managerskega vodenja organizacije, ki sistematično koordinira organizacijske aktivnosti zaposlenih tako, da le-te usklajuje s strukturiranimi procesi, prek katerih organizacija izvaja svoje operacije. Odnosi z notranjimi javnostmi so često povežavi s t.i. "upravljanjem s človeškimi viri" (*human resources management*). Odnosi z zaposlenimi predstavljajo posebne programe, s katerimi organizacija (njeno vodstvo) informira o pomembnih zadevah in jih interpretira, zaposlene izobražuje v novih znanjih in veščinah, ter jih usmerja in prepričuje, da sledijo poslanstvu, namenom in ciljem organizacije. Na splošno so programi internega komuniciranja usmerjeni na višanje identificiranja zaposlenih z organizacijo, na spodbujanje njihove lojalnosti, na krepitev motivacije za in zadovoljstva z delom, na razvijanje pozitivnih medosebnih odnosov med zaposlenimi, prek vsega navedenega pa na socializacijo zaposlenih v organizacijsko kulturo. Pomemben dejavnik pri vodenju odnosov z zaposlenimi je narava organizacijske kulture. Poenostavljano rečeno, obstaja razlika med na eni avtoritarno organizacijsko kulturo, ki temelji na hierarhiji nadrejenosti in podrejenost ter deluje predvsem po načelih ukazovanja in nadzora, ter na drugi strani decentralizirano in participativno organizacijsko kulturo, ki spodbuja večje sodelovanje podrejenih pri odločanju oz. jim daje večjo stopnjo avtonomije oz. opolnomočenja (*empowerment*) za samostojno odločanje, kar omogoča inovacije in hitro odzivanje organizacije v kompleksnem in dinamičem okolju. Čeprav se danes posebno poudarja decentralizirana in participativna organizacijska kultura, ki je po Grunigu eden od pogojev odličnost odnosov z javnostmi, pa je potrebno pri tem upoštevati, da je narava organizacijske kulture nenazadnje odvisna od tipa organizacij (Mintzberg 1979) v tem smislu, da je participativna organizacijska kultura bolj pogosto prisotna npr. v storitvenih dejavnostih kot pa v tekstilni ali jeklarski industriji. V programih internega komuniciranja je še posebno pomembno neposredno *face-to-face* komuniciranje ter interni časopisi in revije, v sedanjem času pa tudi notranja računalniška omrežja.

ODNOSI S FINANČNIMI JAVNOSTMI. Odnosi s finančnimi javnostmi se usmerjajo na lastnike, na aktualne in potencialne delničarje in investitorje, širše pa tudi na posebne finančne javnosti, ki se sestojijo iz specializiranih finančnih medijev, finančnih analitikov v finančnih ustanovah (npr. v bankah in skladih), ki spremljajo poslovanje posameznih industrij in organizacij ter določajo npr. kreditno sposobnost posameznih organizacij ali pa ocenjujejo vrednost njihovih delnic, na državne ali paradržavne institucije, kot so npr. davčna uprava ali institucije za nadzor poslovanja na borzi, ter nenazadnje na širšo poslovno skupnost. Treba je opozoriti, da so za vodstvo organizacije od vseh deležnikov najpomembnejši prav lastniki oz. delničarji, saj je od njih odvisna legitimnost strategije managerskega upravljanja organizacije. Specialisti za odnose s finančnimi javnostmi so zadolženi za pripravo letnih in polletnih poročil delničarjem in uradnih davčnih prijav. Logiko odnosov s finančnimi javnostmi pa je mogoče pojasniti s "teorijo racional-

nih pričakovanj", ki jo je razvil Nobelovec Robert Lucas: poenostavljano rečeno, vrednost podjetja na finančnih trgih je odvisna od dobrih ali slabih informacij o podjetju, z drugimi besedami, finančni trgi takoj vsrkajo dobre in slabe informacije o podjetju in prilagodijo svojo ponudbo in povpraševanje po njegovih vrednostnih papirjih oz. pripravljenost za investicije. Odnosi s finančnimi javnostmi zahtevajo absolutno pravočasnost in največjo možno natančnost pri obveščanju finančnih javnosti, pri čemer obveščanje ne sme zbuditi nikakršnih lažnih pričakovanj, saj neizpolnjena pričakovanja običajno sprožijo padec vrednosti podjetja pod realno vrednost. Ker je nihanje vrednosti podjetja na finančnih trgih stvar borznega in bančnega poslovanja, v katerem se obračajo veliki dobički in izgube, je to področje izjemno strogo zakonsko regulirano in nadzorovano z inšpekcijskimi službami (npr. prepoved razkrivanja notranjih informacij nepooblaščenim osebam), kar morajo seveda specialisti za odnose s finančnimi javnostmi strogo upoštevati. Odnosi s finančnimi javnostmi slovijo kot najbolje plačana dejavnost v okviru odnosov z javnostmi, zahtevajo pa poleg standardnih znanj še temeljito poznavanje ekonomije in prava.

ODNOSI Z DRŽAVNIMI INSTITUCIJAMI (PUBLIC AFFAIRS). Parlament sprejema zakone, vlada pa administrativne odločitve, ki bistveno vplivajo na pogoje poslovanja organizacij, zato imajo organizacije tendenco, da na parlamentarno in vladno odločanje vplivajo. Na področju odnosov z državnimi institucijami obstaja cela vrsta akterjev: svobodni lobisti, specialistične lobistične agencije, posebna interesna združenja, ki so trajne organizacije za uveljavljanje določenega interesa (npr. združenja upokoencev, zdravnikov, kmetovalcev itd.), *ad hoc* lobiji, ki jih tvorijo začasne koalicije za neko javno zadevo zainteresiranih organizacij in združenj, ter *grass roots support*, ki nudi podporo civilne družbe interesnim skupinam na način demonstracij, pismen bralcev ali osebnih kontaktov s političnimi predstavniki. Ob nastajanju javnih problemov, pri katerih pride do vodenja odnosov z državnimi institucijami, se često oblikujeta dve interesni koaliciji, v katere so vključeni zgoraj navedeni akterji: ena, ki podpira eno plat reševanja problema, druga pa nasprotno, npr. nekadilci in zdravniki, ki podpirajo omejevanje javnega kajenja na eni strani, in tobačna industrija in kadilci na drugi strani, ki temu nasprotujejo. Iz vidika posamične organizacije je mogoče osnovno strategijo vplivanja na državne institucije poenostavljeno prikazati v naslednjih fazah: organizacija s pomočjo *issues management* zgodaj zazna proces sprejemanja neke zakonske ali administrativne odločitve, ki je zanjo relevantna (ali odsotnost sprejemanja odločitve, za katero je sama zainteresirana), napravi strokovno analizo problema, vzpostavi koalicijo z drugimi organizacijami, za katero je ta problem relevanten, pridobi *grass roots support* zainteresiranih članov civilne družbe, neposredno ali z najetjem specializiranih lobistov kontaktira udeleženca političnega procesa in jim predstavi svoj interes, pri čemer pa je učinkovitost in legitimnost uveljavljanja interesa odvisna od podprtosti s strokovno analizo alternativnih zakonskih ali administrativnih rešitev. Praktično je proces vodenja odnosov z državnimi institucijami dolgotrajen in zahteva pridobivanje večine tistih, ki bodo s svojim glasovanjem oblikovali parlamentarno odločitev, zato je često zaznamovan z raznimi zapletmi in javnimi

polemikami. Običajno so v strategijo vodenja odnosov z državnimi institucijami vključeni tudi odnosi z mediji in odnosi s skupnostjo.

ODNOSI Z (LOKALNO) SKUPNOSTJO. Odnosi s skupnostjo so namenjeni integraciji organizacije v (lokalno) skupnost in k dviganju prepoznavnosti organizacije in njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kvaliteti življenja skupnosti. Odnosi z skupnostjo predstavljajo odnose z javnostmi v malem, ker njihova strategija običajno vključuje odnose z zaposlenimi, z (lokalnimi) mediji in (lokalnimi) državnimi institucijami. Način vedenja organizacij ima lahko na eni strani za skupnost negativne posledice, če npr. onesnažujejo okolje, prostorsko širijo svoje dejavnosti na bivalna področja, obremenjujejo lokalno infrastrukturo, koruptivno vplivajo na lokalne politične institucije itd.; na drugi strani pa organizacije lahko prinesejo skupnosti celo vrsto koristi, npr. zaposlujejo člane skupnosti, plačujejo davke, vršijo razne brezplačne storitve in dobrodelne prireditve. Logika odnosov s skupnostjo je, da organizacija zmanjša negativne in zviša pozitivne posledice svoje prisotnosti za člane skupnosti. Organizacija obvešča skupnost (npr. dnevi odprtih vrat), se sporazumeva s pomembnimi člani skupnosti, vključi svoje zaposlene v pomembne institucije skupnosti, vrši brezplačne storitve (npr. odstopi svoje prostore za vaje gledališke skupine) in organizira športne in kulturne prireditve. Še posebno pomembno vlogo pa imajo prostovoljni finančni prispevki, ki jih organizacija daje skupnosti npr. s štipendijami, s financiranjem razvoja lokalne infrastrukture ali drugih, za skupnost pomembnih projektov. Proaktivna strategija odnosov s skupnostjo prinese organizaciji ugled, ki lahko igra odločilno vlogo tedaj, kadar je organizacija v krizi ali kadar mora skupnost sprejeti tudi nekatere negativne posledice prisotnosti organizacije v skupnosti.

KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE. Program kriznega komuniciranja, ki je integralni del kriznega upravljanja, predstavlja vodenje odnosov z različnimi deležniki v obdobju krize. Za krizno obdobje so značilni kriza ugleda in kredibilnosti organizacije, povečan interes medijev in velike javnosti za dogodke v organizaciji, napetosti v odnosih z deležniki in grožnja s sodnimi procesi zaradi možne oškodovanosti različnih skupin s krizo organizacije. Lerbinger navaja naslednjo tipologijo kriz: naravne katastrofe (požari, poplave, potresi), nesreče, ki izhajajo iz tehnične napake ali iz napak pri upravljanju, povzročijo pa žrtve ali poškodbe ljudi, večjo materialno škodo ali onesnaženje okolja (npr. Černobil, eksplozija vesoljskega plovila Challenger, izpust nafte tankerja Exxon Valdez), krize iz zlonamernosti patološko motenih oseb, kriminalcev ali teroristov (npr. kriza Tylenol, pri kateri je nekdo podtaknil smrtonosni strup v zdravila široke potrošnje), krize soočenja organizacije in radikalne aktivistične skupine, gibanja ali koalicije (npr. Greenpeace, ki je z koordinirano mednarodno *grassroots* akcijo bojkotiranja Shellovih črpalk preprečil potop odslužene Shellove naftne ploščadi Brent Spar v Atlantiku). Za uspešno reševanje kriz je pomembno, da organizacija že v predhodnem obdobju vodi proaktivne odnose z javnosti, s čemer pridobi ugled in kredibilnost, kar olajša reševanje ugleda in odnosov v krizni situaciji. Krizno upravljanje se razdeli v predkrizno planiranje in simulacijo kriznih scenarijev, upravljanje s krizo oz. vodenje organizacije v času krize in ponovno pridobi-

vanje ugleda in kredibilnosti organizacije v pokriznem obdobju. Krizno komuniciranje v času zaostrene krize se v prvi vrsti nanaša na profesionalno in etično nepoporečno komuniciranje z mediji, kar pomeni, da je treba medijem je dostavljati aktualne tekoče informacije in širšo dokumentacijo o ozadju dogodkov, pri tem pokazati največjo pripravljenost organizacije, da krizo čim hitreje odpravi, izraziti sočutje svojcem ponesrečenih in opravičilo materialno oškodovanim, ter paziti na pravne vidike sporočil, ki jih organizacija posreduje javnosti.

ODNOSI S POTROŠNIKI IN MARKETINŠKI ODNOSI Z JAVNOSTMI. Potrošniki veljajo za eno od najpomembnejših kategorij deležnikov organizacije, saj je od njih odvisna poslovna realizacija, vendar pa se s potrošniki primarno ukvarja dejavnost marketinga. Kot pove že samo ime, je marketing tradicionalno usmerjen na trg. Strategija upravljanja z marketingom deluje po formuli 4 P (*product, pricing, placing, promotion*). Promocija oz. marketinško komuniciranje vključuje tri dejavnosti: oglaševanje, odnose z javnostmi in pospeševanje prodaje z različnimi akcijami. V zadnjem desetletju je prišlo do menjave marketinške paradigme, ki se je od tradicionalnega transakcijskega marketinga premaknila k "marketinškimi odnosom" (*relationship marketing*), ki poskušajo preseči paradigmo prodajne naravnosti marketinga in razvijati s potrošniki odnose. Kljub aktualnim teoretskim kontroverzam okrog razmerja med marketingom in odnosi z javnostmi, ki se vrtijo okrog vprašanja avtonomije odnosov z javnostmi in integracijo odnosov z javnostmi v "integrirano marketinško komuniciranje", Cutlip (Cutlip, Center, Broom 1994) opozarja, da odnosi z javnostmi v funkciji marketinškega komuniciranja v veliki meri predstavljajo "bread and butter" odnosov z javnostmi.⁶ Harris (1991) opredeljuje odnose z javnostmi v funkciji marketinškega komuniciranja z izrazom *marketing public relations* in podrobno razčleni njihovo specifičnost. V okviru marketinških programov odnosi z javnostmi ustvarjajo pozitivno publiciteto in pričakovanja na trgu še preden se začne oglaševalska kampanja, vodijo komunikacijski program tedaj, ko ni oglaševalske kampanje, skrbijo za učinkovitost ustvarjanja dogodkov pri pospeševanju prodaje, gradijo bolj osebne odnose s potrošniki, vplivajo na pomembne mnenjske voditelje, skrbijo za demonstracijo družbene odgovornosti firme, za graditev zaupanja potrošnikov in upravljajo s kriznim komuniciranjem.

⁶ V novi paradigmi "marketinških odnosov" je marketinška dejavnost konceptualno ekstrapolirana na odnose z vsemi strateškimi deležniki. V klasični, transakcijski paradigmi marketinga je bilo še mogoče razmejiti med marketinško usmerjenostjo na potrošnike na eni strani in usmeritvijo odnosov z javnostmi na ostale deležnike na drugi strani. V novi paradigmi marketinga pa so odnosi z javnostmi konceptualno dokončno reducirani zgolj na eno od dejavnosti marketinškega komuniciranja, z drugimi besedami, so degradirani na raven komunikacijske tehnike. Posledica tega pa je, da so specialisti za odnose z javnostmi zgolj tehnični izvajalci in ne svetovalci vodstva pri razvijanju strategije upravljanja z deležniki. Teoretiki odnosov z javnostmi tej tendenci ostro nasprotujejo. Kompleksnost tega vprašanja zahteva bolj poglobljeno analizo, saj obstaja vrsta dobrih argumentov tako za avtonomijo odnosov z javnostmi kot za "integrirano korporativno komuniciranje", zato se na tem mestu zgolj privzemamo Grunigovo pozicijo (1992), ki je kot enega ključnih elementov odličnosti odnosov z javnostmi opredelil avtonomen, integriran in od marketinga ločen oddelek za odnose z javnostmi v organizaciji, ki ima v svetovalni vlogi nepsreden dostop do vodstva organizacije.

Za konce prispevka smo napravili kratek pregled notranje logike osnovnih programov odnosov z javnostmi. V tem prikazu pa smo zaradi omejenosti s prostorom izpustili takšne pomembne programe, kot so komunikacijske kampanje, pridobivanje sponzorjev s strani neprofitnih organizacij, oglaševanje v funkciji odnosov z javnostmi, ustvarjanje organizacijske identitete in nekatere druge. Naj svoj prispevek zaključujemo z mislijo, da se je dejavnost odnosov z javnostmi v zadnjih dvajsetih letih razvila v profesionalno dejavnost, ki vključuje uporabo znanstvenih spoznanj in metodologije, hkrati pa je razvila etično senzibilnost za družbeno odgovornost in poskuša delovati v funkciji organizacije tako, da se izogiba konfliktom in išče kompromisne rešitve s svojimi strateškimi javnostmi. V času naraščajoče globalizacije in vse širše rabe novih digitalnih komunikacijskih tehnologij, kar vodi v t.i. informacijsko oz. komunikacijsko družbo, ki je zaradi svoje kompleksnosti istočasno vse bolj družba posebnih interesov, bodo odnosi z javnostmi kot večšina strateškega razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza prav gotovo še nadalje pridobivali na svojem pomenu.

LITERATURA

- Andrews, K. 1995. *The Concept of Corporate Strategy*. V: Mintzberg, H., Quinn, J., Goshal, S. *The Strategy Process*, European Edition. London: Prentice Hall 1995
- Arfin, F. 1994. *Financial Public Relations: Lessons from the Corporate Leaders*, London: Pitman
- Beck, U., Giddens, A., Lash, S. 1994. *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press
- Blumer, Herbert. 1966. *The Mass, the Public and Public Opinion*. v: B. Berelson, M. Jnowitz (ur.), *Reader in Public Opinion and Communication*. New York: The Free Press 1966, str. 43-50
- Bourdieu, P. 1979. *La distinction: Critique social du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit
- Botan, C., Hazelton, V., ur. 1989. *Public Relations Theory*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum
- Brody, E. W., Stone, Gerald. 1989. *Public Relations Research*. New York: Praeger
- Broom, G., Dozier, D. 1989. *Using Research in Public Relations: Application to Program Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Carroll, A. 1996. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 3rd Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell
- Center, A., Jackson, P. 1995. *Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems*, 5th Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Caywood, C., ur. 1997. *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: McGraw Hill
- Cheney, G., Vibbert, S. 1987. *Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management*, v: Jablin, F., Putnam, L., Roberets, K., Porter, L., ur. 1987. *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, London: Sage
- Cole, R. 1981. *The Practical Handbook of Public Relations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. 1994. *Effective Public Relations*, 7th Edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall

- Culbertson, H., Chen, N., ur. 1996. *International Public Relations: A Comparative Analysis*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Dilenschneider, R. (1996) *Dartnell's Public Relations Handbook*, 4th Edition, New York: Dartnell
- Dozier, D. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Elster, J. 1989. *The Cement of Society: A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press
- Ewen, S. 1996. *PR! A Social History of Spin*, New York: Basic Books
- Giddens, A. 1990. *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press
- Gordon, J. 1987. Interpreting definitions of public relations: self assessment and a symbolic interactionism-based alternative, *Public Relations Review*, Let. 23, Št. 1, str. 57-67
- Gruban, B., Verčič, D., Zavrl, F. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop
- Grunig, J., Hunt, T. 1984. *Managing Public Relations*, Chicago: Holt
- Grunig, J., Hunt, T. 1994. *Public Relations Techniques*, New York: Harcourt Brace
- Grunig, J., ur. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Grunig, J., Repper, F. 1992. *Strategic Management, Publics, and Issues*, v: Grunig, J., ur., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Grunig, J., White, J. 1992. *The Effects of Worldviews on Public Relations Theory and Practice*, v: Grunig, J., ur., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Grunig, J., Grunig, L. 1992. *Models of Public Relations and Communication*, v: Grunig, J., ur., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Hall, L. ur. 1993. *Negotiation: Strategies for Mutual Gain*, London: Sage
- Harris, Thomas. 1991. *The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies Are Using the New PR to Gain a Competitive Edge*. New York: Wiley and Sons
- Habermas, J. 1962. *Strukturwandel der Öffentlichkeit*. Darmstadt: Luchterhand
- Habermas, J. 1981a. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp
- Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An Introduction*. London: Routledge
- Jančič, Zlatko. 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Jefkins, Frank, Yadin, Daniel. 1998. *Public Relations*. London: Pitman
- Jones, G. 1998. *Organizational Theory*, 2nd Edition. New York: Addison Wesley
- Jowett, Gareth, O'Donnel, Victoria. 1992. *Propaganda and Persuasion*, 2nd Edition. London: Sage
- Kitchen, Philip, ur. 1997. *Public Relations Principles and Practice*, London: International Business Press
- Kotler, P., Armstrong, G. 1994. *Principles of Marketing*, 6th Edition, London: Prentice-Hall
- Lewicki, R., Hiam, A., Olander, K. 1996. *Think Before You Speak: The Complete Guide to Strategic Negotiation*, New York: Wiley
- Littlejohn, S. 1992. *Theories of Human Communication*. Fourth Edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company
- Luhmann, N. 1984. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, N. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt: Suhrkamp
- Lukes, S. 1986. *Power*. Oxford: Blackwell
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. London: Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Quinn, J., Goshal, S. 1995. *The Strategy Process*, European Edition. London: Prentice Hall
- Moose, D. 1990. *Public Relations in Practice: A Casebook*. London: Routledge
- Moose, D, MacManus, T., Verčič, D., ur. 1997. *Public Relations Research: An International Perspective*, London: International Business Press
- Nally, M., ur. 1991. *International Public Relations in Practice*. London: Kogan Page
- Olins, Wally, 1989. *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*. London: Thames and Hudson
- Price, V. 1992. *Public Opinion*, London: Sage.
- Raiffa, H. 1982. *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Robbins, S., Coulter, M. 1996. *Management*, 5th Edition, London: Prentice Hall
- Seib, P., Fitzpatrick, K. 1995. *Public Relations Ethics*, London: Harcourt Brace
- Stanton, N. 1996. *Mastering Communication*, 3rd Edition, London: MacMillan
- Stohl, C. 1995. *Organizational Communication: Connectedness in Action*, London: Sage
- Swanston, D. ur. 1995. *Public Relations Society of America Accreditation Sourcebook*, New York: PRSA
- Splichal, Slavko. 1997. *Javno mnenje: Teoretski razvoj in spori v 20. stoletju*, Ljubljana: FDV - zbirka Javnost
- Škerlep, A. 1997. *Komunikacija v družbi, družba v komunikaciji: Analiza družbenega konteksta komuniciranja prek študije Luhmannove in Habermasove teorije družbe*, Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV
- Thayer, Lee. 1994. *Organization - Communication: Emerging Perspectives*, Norwood: Ablex
- Toth, E., Heath, R., ur. 1992. *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale: Laurence Erlbaum Associates
- Veccio, Robert. 1995. *Organizational Behavior*, 3rd Edition. New York: Harcourt Brace College Publishers
- White, J. 1991. *How to Understand and Manage Public relations*. London: Busienss Books
- White, J. Mazur, L. 1992. *Strategic Communication Management: Making Public Relations Work*. Workingham: Addison-Wesley
- Wilcox, D., Nolte, L. 1997. *Public relations Writing and Media Techniques*, 3rd Edition. New York: Longman
- Windhal, S., Signitzer, B., Olson, J. 1992. *Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication*, London: Sage