

ALI SO NAČELA 'ODLIČNOSTI' IABC SPLOŠNO VELJAVNA

Primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike Britanije in Kanade*

Povzetek. Članek podaja rezultate raziskave 'odličnosti' IABC, ki je v ponovitvi zajela 30 slovenskih organizacij. Teoretično smo predpostavljali, da so načela odličnosti enaka po vsem svetu, da pa jih je treba različno uporabljati v različnih kulturah, političnih in ekonomskih sistemih, stopnjah razvitosti, medijskih sistemih in pri različnih stopnjah družbenega aktivizma. Rezultati te kvantitativne raziskave kažejo, da se načela odličnosti v Sloveniji in anglosaksonskih deželah združujejo v skupen indeks. Vendar pa so se med štirimi državami pokazale razlike, ki vplivajo na specifično uporabo načel v Sloveniji. Slovenske organizacije imajo nekoliko nižji rezultat odličnosti. Oddelki za odnose z javnostmi v Sloveniji imajo manj podpore pri vodstvu in so manj vključeni v strateški management kot v angleško govorečih državah. Pri slovenskih oddelkih za odnose z javnostmi se je pokazalo manj znanja za izvajanje štirih modelov odnosov z javnostmi in dveh vlog. Vendar pa slovenski glavni direktorji nekoliko bolj podpirajo simetrične odnose z javnostmi kot glavni direktorji v angleško govorečih državah. Pri slovenskih organizacijah smo ugotovili enake nivoje aktivizma kot v anglosaksonskih. Vendar pa je v slovenskih organizacijah manj notranjih pogojev za odličnost - organizacijska kultura je bolj avtoritarna, notranje komuniciranje bolj asimetrično, zadovoljstvo zaposlenih z delom in organizacijo pa je nižje.

Ključne besede: globalni odnosi z javnostmi, odnosi z javnostmi v Sloveniji, odličnost v odnosih z javnostmi, organizacijska uspešnost.

* Ta članek je nastal iz poročila, ki so ga avtorji leta 1997 predložili raziskovanemu skladu Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC) in zanj prejeli nagrado. V angleščini je bil ta članek objavljen v *the Journal of Communication Management* 2(4): 335-356. Urednika se zahvaljujeta londonski založbi Henry Stewart Publications za dovoljenje za prevod v slovenščino in objavo v TJP. Članek je v slovenščino prevedla Evelina Bandelj.

¹ dr. Larissa A. Grunig, dr. James E. Grunig, College of Journalism, University of Maryland, USA

² mag. Dejan Verčič, partner, Pristop, Družba za komunikacijski management, Ljubljana

Uvod

Raziskovanje odnosov z javnostmi, ki bi bilo resnično primerjalno in resnično mednarodno, je še v povojih. Njegove začetke lahko pripišemo teorijam in raziskavam Verčiča, Larisse in Jamesa Gruniga ter Wakefielda, (1-2). Ti so se namreč skupaj lotili razvijati globalno teorijo, ki bi bila hkrati deskriptivna in normativna. Ti štirje raziskovalci so naredili tudi prve korake v smeri globalne teorije odnosov z javnostmi. Predpostavili so, da so značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, ugotovljene v raziskovalnem projektu "Odličnost v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu", ki ga je naročil raziskovalni sklad Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC), splošno veljavne in normativne. (3-4)

Omenjeni raziskovalci so naprej predpostavili, da je pri izvajanju splošnih načel v različnih okoljih treba upoštevati pet spremenljivk: 1) politično-ekonomski sistem, 2) kulturo, vključno z jezikom, 3) obseg družbenega aktivizma, 4) nivo razvitosti in 5) medijski sistem. V novejši razpravi je Kaurova ekonomski sistem ločila od političnega (5), še posebej zaradi velikega pomena privatizacijskih procesov, ki imajo pomembne etične in družbene posledice za odnose z javnostmi. Bistvo takšne globalne teorije je, da mora pri strateškem managementu odnosov z javnostmi komunikator, kot del strateškega managerskega tima, upoštevati pomen šestih specifičnih spremenljivk.

Prva raziskava, ki je preverjala splošno teorijo in njene specifične predpostavke, je bila kvalitativna študija primera Pristopa, slovenske agencije za odnose z javnostmi (6). To podjetje je načela odličnosti sprejelo kot osnovo svojega delovanja v tej mladi demokratični in novo privatizirani državi. Študija primera Pristopa je oskrbela preverbo normativnih načel – tako rekoč laboratorijsko okolje, v katerem je raziskala globalno teorijo in njena splošno veljavna načela. Prav tako je analizirala, kako sta prehod slovenskega političnega sistema iz komunizma v demokracijo in prehod ekonomskega sistema iz javnega v zasebno lastništvo vplivala na odnose z javnostmi v Sloveniji. Raziskava tudi ugotavlja, kako na splošna načela vplivajo Hofstedejeve kulturne značilnosti. (7)

Morda je najpomembnejše, da so Verčič, L. Grunig in J. Grunig oskrbeli dovolj primerov specifične uporabe splošno veljavnih načel, ki jih uporablja Pristop, da je možno ugotoviti, da so ta načela v Sloveniji veljavna. V tem prispevku omenjene dokaze razširjamo tako, da navajamo izvirne kvantitativne podatke iz ponovitve celotne raziskave odličnosti v Sloveniji.

Zasnova

Culbertson, urednik enega prvih zbornikov o *mednarodnih odnosih z javnostmi*, je področje opredelil kot osredotočanje na "izvajanje odnosov z javnostmi v mednarodnem ali večkulturnem okolju" (8). Raziskovanje odnosov z javnostmi preko nacionalnih meja lahko preseže omejitve, na katere sta opozorila Sriramesh in White. (9) Ugotovila sta, da odnosi z javnostmi veljajo predvsem za ameriško

prakso, na katero (komajda kaj) vplivajo dogajanja v anglosaksonskih državah, kot sta Velika Britanija in Kanada. Zato se, ko ne-anglosaksonski raziskovalci pišejo o odnosih z javnostmi v drugih (svojih) državah, njihove raziskave prepogosto pomotoma označujejo kot "mednarodne".

Culbertson je *primerjalne odnose z javnostmi* opredelil kot proučevanje, ki "zajema iskanje podobnosti in razlik v praksah različnih držav ter drugih okolij." (10) V tej raziskavi tudi proučujemo vzporednice in ločnice v načinu, kako si odnose z javnostmi zamišljajo, izvajajo, vrednotijo in raziskujejo v prvenstveno anglosaksonskih kulturah (Združene države Amerike, Velika Britanija in Kanada) in srednjeevropski kulturi (Slovenija). S tem primerjalnim in mednarodnim pristopom smo raziskavo odličnosti IABC (11), kot jo imenujemo, razširili preko meja treh angleško govorečih držav, v katerih smo jo začeli. Desetletni projekt je raziskoval, kako, zakaj in v kolikšni meri odnosi z javnostmi prispevajo k večji uspešnosti podjetja in katere značilnosti morajo imeti oddelki odnosov z javnostmi, da prispevajo k organizacijski uspešnosti.

Na osnovi obsežnega pregleda literature je raziskovalna skupna IABC oblikovala tri vprašalnike za ugotavljanje in merjenje značilnosti odličnih odnosov z javnostmi. Vprašalnike so uporabili v raziskavi okoli 300 organizacij (podjetij, vladnih agencij, neprofitnih organizacij in združenj) v Združenih državah Amerike, Kanadi in Veliki Britaniji. V vsaki organizaciji so vprašalnike izpolnili eden ali več vodij enot za odnose z javnostmi, glavni direktor ali nekdo blizu glavnemu direktorju ter še povprečno 14 zaposlenih.

V drugi fazi projekta odličnosti je skupina še dodatno proučila 24 primerov. (12) V tej, kvalitativni fazi, je raziskovalna skupina z opazovanjem, v dolgih pogovorih z vodji odnosov z javnostmi in drugimi člani izvršnega managementa ter z analizo njihovih publikacij, bolj podrobno proučila nekatere izmed najbolj uspešnih organizacij (kot jih je odkrila raziskava). Rezultat tega dvofaznega projekta je teorija odličnosti, ki obsega več značilnosti odličnih oddelkov za odnose z javnostmi in tri glavne učinke njihovih komunikacijskih programov. (13-14)

Značilnosti odličnih odnosov z javnostmi

Strateški management

Skupina odličnosti IABC je razvila normativno teorijo s stališča, da mora organizacija komunicirati strateško. Organizacija, ki svoje odnose z javnostmi upravlja in vodi strateško, razvija programe komuniciranja z zunanjimi in notranjimi javnostmi, ki za organizacijo pomenijo največje grožnje in priložnosti. Graditev dobrih odnosov s temi strateškimi javnostmi ali "déležniki" maksimira avtonomnost organizacije pri doseganju njenih ciljev.

Funkcija odnosov z javnostmi je ločena od drugih funkcij upravljanja in vodenja

Skupina je tudi ugotavljala, da so odnosi z javnostmi funkcija, ločena od drugih funkcij upravljanja in vodenja, kot so trženje, kadrovska služba in finance. Vse te funkcije so za organizacijo bistvenega pomena. Vendar pa, ko ena izmed teh funkcij podredi drugo, organizacija zgubi moč te druge funkcije. Če odnosi z

javnostmi, denimo, padejo pod okvir trženja, organizacija ni več zmožna graditi odnosov z vsemi strateškimi javnostmi, pač pa le s potrošniško.

Neposredno poročanje vršnemu vodstvu

Da bi bila komunikacijska funkcija sestavni del strateškega managementa celotne organizacije, morajo biti odnosi z javnostmi pozicionirani v organizacijski strukturi tako, da je oseba, odgovorna za odnose z javnostmi, del prevladujoče vodstvene skupine – ali pa mora imeti vsaj lahek dostop do nje.

Samostojen ali integriran oddelek

Uspešne organizacije združujejo vse funkcije odnosov z javnostmi v en sam oddelek, namesto da bi jih podrejale v drugih oddelkih, ali pa imajo mehanizem za koordiniranje oddelkov. Samo pri integriranem sistemu odnosov z javnostmi je možno spreminjati njihove programe tako, da dosegaajo spremenljive strateške javnosti – torej jih strateško upravljati.

Dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi

Oddelki odnosov z javnostmi, ki imajo strateški pristop, svoje komunikacijske programe gradijo na dvosmernih modelih, ki bistveno presegajo enosmerno delovanje tiskovnega predstavništva oz. javnega informiranja. Dvosmerni asimetrični model, denimo, na osnovi raziskav oblikuje sporočila, ki lahko strateške javnosti prepričajo, da se vedejo, kot želi organizacija. *Dvosmerni simetrični model* pa z raziskavami išče skupno interesno območje organizacije in njenih déležnikov. S komunikacijo upravlja in vodi konflikt ter izboljšuje razumevanje s strateškimi javnostmi. Odlični oddelki odnosov z javnostmi gradijo svoje komunikacijske programe bolj na dvosmernih simetričnih kot na drugih treh modelih, čeprav pogosto kombinirajo elemente dvosmernega asimetričnega modela s tem modelom v t.i. *modelu mešanih motivov*: zavzemanje za organizacijo in za javnosti, na katere vpliva.

Vodje odnosov z javnostmi v managerski vlogi

Večina zaposlenih v odnosih z javnostmi izvaja eno od dveh vlog – managerja, ki strateško načrtuje programe, in tehničnega strokovnjaka, ki piše, ureja in izvaja publikacije. Dve manjši vlogi sta samostojni svetovalec (svetovalna vloga, podobna vodstveni, vendar z manj pooblastil in pristojnostmi) ter oseba za odnose z mediji (podobno kot tehnični strokovnjak, vendar specializirana za odnose z zunanjimi mediji). Odlični oddelki odnosov z javnostmi *imajo vsaj enega komunikacijskega managerja*, ki snuje in vodi programe odnosov z javnostmi, ter komunikacijske tehnike, ki izvajajo tehnične storitve.

Potencial za odlične odnose z javnostmi

Vsi oddelki za odnose z javnostmi nimajo potenciala strateškega in simetričnega upravljanja in vodenja programov. Odlični oddelki za odnose z javnostmi zaposlujejo *strokovnjake* ali izkušene praktike, ki obvladajo znanja s področja odnosov z javnostmi (na osnovi izkušenj, samostojnega študija, dopolnilnega izobraževanja ali univerzitetne izobrazbe) in ki so aktivni v poklicnih združenjih.

Svetovni nazor ali shema odnosov z javnostmi

Za opisovanje načina, kako ljudje osmišljajo svet, antropologi uporabljajo izraz "svetovni nazor", psihologi pa "shema". Ko organizacijski vodje odnose z javnostmi obravnavajo le kot tiskovno predstavništvo ali oddelek za informiranje javnosti, je to običajno tudi model, po katerem se izvajajo odnosov z javnostmi. Vendar pa rezultati raziskave odličnosti kažejo, da so po nazoru *vršnega managementa potrebni odnosi z javnostmi, ki so modelsko dvosmerno simetrični in po vlogi bolj managerska kot tehnična funkcija*.

Enake možnosti za moške in ženske

Vedno večji delež žensk v odnosih z javnostmi pomeni, da je potencial oddelkov za odnose z javnostmi v organizacijah, ki zapostavljajo ženske tako, da jih ne pripuščajo k managerski vlogi, omejen. Raziskava IABC je pokazala, da odlični oddelki za odnose z javnostmi *omogočajo uveljavitev žensk*, da postanejo managerke in uporabljajo svoje znanje o dvosmernih simetričnih odnosih z javnostmi.

Pogoji za odlične odnose z javnostmi

Uspešne organizacije razvijajo organske, decentralizirane strukture, ki dajejo zaposlenim avtonomijo in jim omogočajo, da sodelujejo pri odločanju. Imajo tudi participativne, "simetrične" sisteme interne komunikacije. Najpomembneje pa je, da imajo te organizacije močno kulturo, ki je bolj *participativna* kot avtoritarna. Moč je porazdeljena. Običajno te organizacije postanejo takšne zato, ker so se morale ukvarjati z *nemirnimi, zapletenimi okolji*. Takšna okolja oblikujejo aktivistične javnosti, ki pritiskajo na organizacijo - in jo dejansko potiskajo v odličnost.

Učinki odličnih odnosov z javnostmi

Raziskava odličnosti ugotavlja, kako odlični odnosi z javnostmi prispevajo k večji uspešnosti organizacije. To se večinoma dogaja zato, ker so posamezni komunikacijski programi, kot so odnosi z mediji, odnosi z lokalno skupnostjo, javne zadeve ali odnosi z zaposlenimi, strateško upravljani in vodeni ter dosegajo *cilje*, kot so povečanje vedenja ali razumevanja, sprememba v odnosu ali vedenju ali pa spremembe v kazalcih odnosov. Tako učinkoviti komunikacijski programi sčasoma pomagajo graditi stabilne, kakovostne odnose s strateškimi javnostmi, kot so donatorji, uporabniki, delničarji in zakonodajalci. Zato niso uspešni samo posamezni programi, ampak *njihova uspešnost dviguje uspešnost organizacij pri upravljanju in vodenju konfliktov* in zmanjševanju stroškov, ki lahko nastanejo zaradi novih zakonov, pritiskov ali sodnih poravnjav. Končno se odlični odnosi z javnostmi *splačajo* tudi navznoter, ker simetrično komuniciranje z zaposlenimi *povečuje zadovoljstvo pri delu*.

Povzetek rezultatov raziskave odličnosti

Rezultati raziskave močno potrjujejo teorijo odličnosti, ki jo je razvila raziskovalna skupina. (15-18) Predvsem je skupina ugotovila, da glavni direktorji na sploš-

no zelo cenijo odnose z javnostmi - čeprav se komunikatorji običajno ne zavedajo, kako zelo glavni direktorji cenijo odnose z javnostmi. Glavni direktorji, ki verjamejo, da so odnosi z javnostmi zelo pomembni, tudi verjamejo, da bi jih bilo treba v glavnem izvajati tako, kot to postavlja teorija odličnosti. Raziskovalna skupina je sestavila seznam dvajsetih spremenljivk - *dejavnikov odličnosti* - ki kažejo, da je za odlične oddelke za odnose z javnostmi značilno, da sodelujejo v strateškem managementu, da simetrično komuniciranje pretehtano kombinirajo z dvosmernima asimetričnim komuniciranjem, vodijo pa jih komunikacijski managerji in ne tehniki.

Raziskava je pokazala, da imajo glavni direktor in drugi v "vladajoči koaliciji", managerji, ki vodijo organizacijo, bistveno vlogo pri omogočanju pogojev, potrebnih za odlične odnose z javnostmi. Vendar pa so odlični oddelki za odnose z javnostmi pogosto v organizacijah, kjer jih glavni direktorji niti ne podpirajo niti ni videti, da razumejo odnose z javnostmi. Nadalje so mnogi glavni direktorji, ki odnose z javnostmi cenijo, videti zaposleni z odnosi z mediji bolj kot vodje odličnih oddelkov za odnose z javnostmi. Mnogi očitno tudi menijo, da bi njihov komunikacijski manager moral biti prej samostojen svetovalec za komunikacije kot strateški manager na visokem nivoju.

Poleg tega glavni direktorji, ki cenijo odlične odnose z javnostmi, pogosto nimajo odličnih oddelkov v organizacijah, ki jih vodijo - v veliki meri zaradi pomanjkanja strateških managerjev za odnose z javnostmi z ustreznim znanjem in prevelike ponudbe tehnikov za odnose z javnostmi. Rezultati potrjujejo, da imajo odlične organizacije participativno kulturo in podpirajo kariere žensk - in s tem maksimirajo vse kadre. Raziskovalna skupina je našla le malo organizacij, ki odnose z javnostmi podrejšo trženju ali drugim funkcijam upravljanja in vodenja. Večina organizacij ima samostojni oddelek za odnose z javnostmi ali več oddelkov za posamezne funkcije, kot na primer za tržno komuniciranje, komuniciranje z zaposlenimi itd. Verjetnost za odličnost odnosov z javnostmi je v vseh teh ureditvah enaka.

Slovenski okvir kulture in privatizacije

Naš pristop k uporabi teorije odličnosti za raziskovanje globalnih načel odnosov z javnostmi je kulturno opredeljen. Tako kot Tayeb (19) verjamemo, da kultura vpliva na način, kako delujejo organizacije in njihovi podsistemi, kot so oddelki za odnose z javnostmi. Za ugotavljanje podobnosti in različnosti v družbeni kulturi med Slovenijo in tremi državami, ki jih zajema raziskava odličnosti (20) - Združene države, Kanada in Velika Britanija - smo se osredotočili na Hofstedeove kulturne dejavnike. White in njegovi sodelavci so v treh zahodnih državah ugotovili malo značilnih razlik med praktiki odnosov z javnostmi. (21-23)

Hofstede je v svoji raziskavi 39. držav odkril štiri kulturne razsežnosti. (24) Slovenija v njegovo kulturno analizo ni bila vključena, saj je šele leta 1991 razglasila svojo neodvisnost od nekdanje Jugoslavije. Tako smo, čeprav smo imeli kulturne podatke za tri zahodne demokracije, morali v vsako razsežnost umestiti tudi

Slovenijo. To smo naredili z dolgimi strukturiranimi (25) pogovori s tremi slovenskimi strokovnjaki (eden njih je pisec tega članka).

Prva Hofstedeova razsežnost se razteza od *individualizma do kolektivismu*. (26) Ta dejavnik dosledno razlikuje vzhodne (homogene in kolektivistične) kulture od zahodnih (heterogenih in individualističnih). (27) Združene države, Velika Britanija in Kanada predstavljajo tri od štirih najbolj individualističnih kultur, kar jih je našel Hofstede. Ugotovili smo, da je tudi Slovenija (28) visoko uvrščena na tej lestvici.

Druga kulturna razsežnost, *izogibanje negotovosti*, zadeva sposobnost družbe, da prenaša nejasnosti. Hofstede je ameriško družbo ocenil kot relativno nizko (46) na lestvici izogibanja negotovosti. (29) Slovenija je na tej lestvici, podobno, malo pod polovico. Vključeni v raziskavo so razložili, da njihova družba ne prevzema tveganj, vendar pa je bila v obdobju neposredno po razglasitvi neodvisnosti leta 1991 toleranca nejasnosti velika.

Tretja Hofstedeova kulturna razsežnost, (30) *moškost/ženskost*, zadeva na družbeno vrednotenje vlog, ki so spolno opredeljene. Hofstede je izmeril, koliko ljudi je obeh spolov v neki kulturi podpirajo moške (izrazito tekmovalne in oblastne) ter ženske (čustvene in sočutne) poteze. Kljub temu, da se, kot sta poudarila Sriramesh in White, (31) povezovanje spola s stereotipnimi značilnostmi v zahodnih državah spreminja, se Združene države in Velika Britanija nagibajo na moško stran. Ta spolna dimenzija je v Sloveniji izmed štirih dejavnikov sprožila najmanj razprav in največ soglasja. Vključeni v našo raziskavo so se strinjali, da se slovenska kultura nagiba na žensko stran - čeprav postaja bolj moška zaradi razvoja tekmovalnosti v razvijajočem se tržnem gospodarstvu.

Zadnja Hofstedeova kulturna razsežnost, (32) *razlika v moči*, odraža neenakomerno porazdeljenost bogastva, moči in prestiža med ljudmi različnih družbenih slojev in razredov. Združene države Amerike so rahlo pod srednjo vrednostjo te dimenzije, nasprotno pa je bila Slovenija po razglasitvi samostojnosti na tej lestvici sorazmerno visoko. Vendar pa se vključeni v kulturno analizo niso strinjali glede tega, ali je država sedaj, ko zaključuje prehod iz komunizma v demokracijo, bolj ali manj razredno usmerjena. Čeprav se Slovenija jasno razvija proti manjšemu razrednemu razslojevanju, lahko njeno novo zaupanje bolj lastništvu poslov kot upravljanju in vodenju državnih podjetij prispeva k razredni osveščenosti družbe.

S tem kratkim pregledom najpomembnejših slovenskih kulturnih značilnosti se vračamo k drugim dejavnikom, ki jih moramo po navedbah teorije odnosov z javnostmi upoštevati pri prilagajanju splošno veljavnih načel. Slovenski podatki so pri tem del primerjalne raziskave, ki ugotovite o treh državah z dolgo tradicijo kapitalizma primerja z ugotovitvami o državi, ki se je pred kratkim osamosvojila izpod komunističnega režima.

Verčič, L. Grunig in J. Grunig (33) smo politični in ekonomski sistem najprej obravnavali skupaj. Tukaj politični okvir ločujemo od ekonomskega - v veliki meri zato, ker smo spoznali možne vplive privatizacijskih procesov na razvoj odnosov z javnostmi.

V Sloveniji so pred kratkim privatizirali podjetja, kar se ujema z globalnim trendom privatiziranja. Seveda pogoji, specifični za državo, vplivajo na spremenjen od-

nos med državo, družbo in tržiščem. Obstaja tudi cela vrsta privatizacijskih strategij. Izmed 57 pristopov, navedenih v reviji *The Economist*, so se pokazali za tipične popolne in delne odprodaje, leasing, franšizing in oddajanje v najem managementu.(34). Vsak izbrani pristop nedvomno odseva razlike med kulturnimi, ideološkimi, gospodarskimi in vladnimi pogledi.

V svojem bistvu privatizacija pomeni prenos lastništva oz. nadzora nad premoženjem iz javnega v zasebni sektor.(35) Kaurova trdi, da ima ta gospodarski pojav v državah, kjer se izvaja privatizacija, pomembne vplive na upravljanje in vodenje odnosov z javnostmi.(36) Dejavniki, kot so ustanavljanje in rast večjih profitnih podjetij in bolj konkurenčno okolje, po njenem vodijo k novim potrebam in težavam organizacij v nemirnem okolju. Podjetja, ki so bila prej v državni lasti, morajo strateško komunicirati s svojimi starimi in novimi deležniki, da spodbudijo podporo ciljem in nalogam organizacije. Po mnenju Kaurove takšna strateška usmeritev zahteva večjo profesionalnost in odličnost managerjev odnosov z javnostmi. Pričakuje pa tudi povraten učinek. Prestop v privatizacijo zahteva bolj pretanjene odnose z javnostmi; strateški odnosi z javnostmi lahko prispevajo k naporom na novo privatiziranih družb, da preživijo in uspevajo. Povedano enostavneje: odnosi z javnostmi so lahko privatizaciji v pomoč.

Strinjamo se etičnimi in družbenimi vidiki privatizacije, ki jih je opisala Kaurova.(37) (Zanimivo je, da se je pomen osebne integritete in etike za globalno teorijo pokazal bolj iz pogovorov s slovenskimi strokovnjaki kot iz raziskave in analize dveh ducatov primerov, o katerih smo pisali v prvi knjigi o ugotovitvah raziskave odličnosti). (38) Naše razumevanje izhaja iz ekonomske teorije zunanjih učinkov. *Zunanji učinki* – ki jih pogosto imenujemo učinki tretjih oseb ali učinki "prelitja" – so lahko pozitivni ali negativni. Primeri prvega so majhni stroški in razpoložljivost blaga in storitev. Primera drugega pa sta onesnaževanje in prenaseljenost. Teoretiki, ki so raziskali odnos med zunanjimi učinki in privatizacijo, so Coase, Mishan, Wellisz in – pred kratkim – Frank.(39-42)

Po ugotovitvah Kaurove (43) so ekonomisti precenjevali prednosti, ki izhajajo iz državne lastnine. Frankov (44) glavni prispevek k reševanju problema zunanjih učinkov je, da je predlagal, da zunanje učinke najučinkovitejše rešujejo tisti, ki znajo to storiti najceneje. To pa je pogosto prej nastajajoči zasebni sektor kot država. Po Kaurovi morajo privatizirana podjetja skrbeti za vsakršne zunanje učinke, ki jih v tržni tekmi znajo povzročiti svojim deležnikom (45) Takšnih, pred kratkim privatiziranih podjetij, je v Sloveniji veliko. To dela primerjavo med rezultati raziskave odličnosti v Sloveniji in ustaljenimi tržnimi gospodarstvi Velike Britanije, Kanade in Združenih držav še posebej zanimivo. Podatki teh treh držav, ki imajo mnogo podobnih kulturnih in gospodarskih lastnosti, so med značilnostmi odličnosti pokazali malo značilnih razlik.(46) Primerjava Slovenije na eni strani ter Severne Amerike in Velike Britanije na drugi pa je pokazala razlike, ki jih lahko vsaj delno razložimo s še potekajočo privatizacijo v novi državi.

Raziskovalna vprašanja

Če so značilnosti odličnega komuniciranja, ki jih je odkrila raziskovalna skupina IABC, splošno veljavne v vseh kulturah, gospodarskih in političnih sistemih, bi morale v Sloveniji tvoriti enak indeks kot v treh anglosaksonskih državah, ki jih je proučevala raziskovalna skupina. In če moramo splošno veljavna načela v teh različnih kontekstih različno uporabljati, lahko pričakujemo razlike v stopnjah, do katerih se, v primerjavi z anglosaksonskimi državami, te značilnosti izvajajo v Sloveniji. Zato smo za to raziskavo zastavili štiri vprašanja:

Vprašanje 1. Ali odnose z javnostmi v Sloveniji vrednotijo enako kot v Združenih državah, Veliki Britaniji in Kanadi?

Vprašanje 2. Ali se značilnosti odličnega komuniciranja v Sloveniji povezujejo v en sam dejavnik odličnosti, kot to velja za anglosaksonske države?

Vprašanje 3. Ali so značilnosti odličnega komuniciranja in z njimi povezane spremenljivke v Sloveniji enako izrazite kot v anglosaksonskih državah?

Vprašanje 4. Ali se organizacijsko okolje (kultura, struktura, sistem notranje komunikacije, zadovoljstvo zaposlenih in obseg aktivizma) v Sloveniji bistveno razlikuje od tistega v anglosaksonskih državah?

Metodologija

V tem članku predstavljamo rezultate raziskave 30 slovenskih podjetij, ki jo je izvedel PR inštitut, raziskovalno telo Pristopa. Leta 1991 so v Pristopu v slovenščino prevedli vprašalnike, ki jih je uporabljala raziskava odličnosti IABC. V tem postopku so morali sprejeti ključen izraz, ki ga v Sloveniji v njenih socialističnih letih, ko je bila še del Jugoslavije, niso uporabljali. (47) Do ustanovitve Slovenskega PR društva leta 1990 namreč beseda *javnost* ni imela množine. Uradno so ljudske množice tvorile eno samo, k socialistično javnost delovnih ljudi, imenovano "diktatura proletariata". Slovenski sodelavci so tudi uvedli nov izraz za "public relations". Ker je bil koncept *odnosov z javnostmi* za socialistično državo nesprejemljiv, je prejšnji slovenski izraz pomenil bolj vzpostavljanje *stika z javnostjo*. (48)

V letu 1992 so Pristopovi raziskovalci za namene te primerjalne raziskave poslali vprašalnike vsem slovenskim podjetjem z organiziranimi odnosi z javnostmi, v katerih so takrat razvijali oddelke za odnose z javnostmi. Kvantitativni podatki, predstavljeni v tem prispevku, pomenijo drugo preverjanje veljavnosti načel odličnosti v Sloveniji ter Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji - treh državah, v katerih je bila uporabljena originalna, angleška verzija vprašalnikov. Kvantitativni podatki dopolnjujejo kvalitativne podatke o Sloveniji, predstavljene v prispevku Verčiča, L. Grunig in J. Gruniga. (49)

Podatke 30 slovenskih organizacij smo analizirali zato, da bi ugotovili, če značilnosti odličnih odnosov z javnostmi v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji veljajo tudi za Slovenijo. Raziskovalna skupina IABC ni ugotovila večjih razlik med tremi anglosaksonskimi državami, obravnavanih v prejšnji raziskavi. (50) Vendar pa ima, kot smo že zapisali, Slovenija drugačno kulturo, njeno preteklost pa za-

znamujeta tudi drugačen politični in ekonomski sistem. Tako bi pritrdilen odgovor za Slovenijo toliko bolj podprl splošno veljavnost načel odličnosti, kot ga potrdi odsotnost razlik med Združenimi državami, Kanado in Veliko Britanijo.

V raziskavi odličnosti so raziskovalci izračunali koeficiente zanesljivosti za vse pomembnejše kazalce in izvedli faktorsko analizo, da bi ugotovili, če se vse značilnosti, za katere je bilo ugotovljeno, da kažejo na odličnost, povezujejo v en sam seznam indeks odličnosti. Skoraj vse te spremenljivke so izkazale visoko stopnjo zanesljivosti, faktorska analiza in analiza zanesljivosti pa sta potrdili, da v ozadju učinkuje *ena sama skupna spremenljivka odličnosti*.

Za slovenske podatke smo lahko izvedli podobno analizo zanesljivosti za dvajset spremenljivk odličnosti. Čeprav pri sedemnajstih organizacijah nismo imeli podatkov za eno ali več spremenljivk odličnosti, smo z regresijsko analizo ocenili spremenljivke odličnosti za 24 od 30 organizacij, pri čemer smo za vsak posamezni primer manjkajočo spremenljivko regresirali na osnovi nemanjkajočih spremenljivk odličnosti.⁽⁵¹⁾ Od ostalih organizacij je pri šestih manjkalo več kot pet od dvajsetih spremenljivk odličnosti, zato smo ocenili, da jih manjka preveč, da bi lahko ocenili manjkajoče vrednosti za preostale spremenljivke.

Raziskovalna skupina IABC je podoben postopek uporabila za oceno manjkajočih vrednosti v obsežnejši raziskavi. Za spremenljivke, ki izhajajo iz faktorske analize, smo slovenske podatke združili v podatkovno bazo celotnega projekta; faktorske vrednosti pa smo izračunali iz faktorjev, ki smo jih dobili iz celotne baze.

Rezultati

Vprašanje 1. Vrednost odnosov z javnostmi

Pomembnejša predpostavka teorije odličnosti je, da je komuniciranje za organizacijo pomembno zato, ker ji pomaga graditi dolgoročne odnose s strateškimi javnostmi. Zato je mera vrednosti odnosov z javnostmi morda najpomembnejša spremenljivka, ki jo moramo vključiti v faktor odličnosti. Vrednost komuniciranja smo izmerili z metodo, po kateri smo glavnega direktorja prosili, da oceni vrednost odnosov z javnostmi v primerjavi s funkcijami managementa ter njihovo donosnost. Tudi komunikacijskega vodjo smo prosili, da poda podobne ocene in predvidi, kakšne vrednosti bi za enake spremenljivke dalo vodstvo. Končno smo glavnega direktorja in komunikacijskega vodjo prosili, da ocenita, koliko vodstvo podpira komunikacijsko funkcijo v organizaciji.

V angleško govorečih državah so glavni direktorji in komunikacijski vodje ocenili, da je donosnost odnosov z javnostmi skoraj enaka 186 oz. 197 odstotkom.³ Vodje odnosov z javnostmi so podcenjevali ocene glavnih direktorjev in so zanje dali oceno 131 odstotkov. V slovenskih podjetjih so glavni direktorji in vodje odnosov z javnostmi donosnost ocenili podobno, vendar pa so jo glavni direktorji ovrednotili višje (199 odstotkov) kot vodje odnosov z javnostmi (159 odstotkov).

³ Glej pojasnilo k tabeli 2.

Tako kot v angleško govorečih državah so vodje odnosov z javnostmi oceno donosnosti s strani glavnega direktorja podcenili (107 odstotkov).

V angleško govorečih državah so bili rezultati podobni pri vprašanih, zastavljenih glavnim direktorjem in vodjem odnosov z javnostmi, ko so primerjali vrednost oddelka odnosov z javnostmi z vrednostjo tipičnega oddelka organizacije. Vključenim v raziskavo smo povedali, da naj dajo tipičnemu, povprečnemu oddelku oceno 100. Glavni direktorji so vrednost oddelka odnosov z javnostmi ocenili s srednjo vrednostjo 159. Vodje odnosov z javnostmi so vrednost odnosov z javnostmi ocenili celo višje od glavnih direktorjev (srednja vrednost: 189). Kar zadeva donosnost, pa so vodje odnosov z javnostmi podcenili oceno glavnih direktorjev (183), vendar ne za veliko. V slovenskih podjetjih so glavni direktorji in vodje odnosov z javnostmi vrednost ocenili na 124. Vodje odnosov z javnostmi pa so zopet podcenili oceno glavnih direktorjev (87).

Ti podatki kažejo, da glavni direktorji in vodje odnosov z javnostmi v vseh štirih državah menijo, da so odnosi z javnostmi za organizacijo pomembni. Vendar pa so slovenski vodje odnosov z javnostmi vrednost ocenili nižje od angleško govorečih ter bolj kot njihovi kolegi v angleško govorečih državah podcenili vrednost, ki jim jo pripisujejo glavni direktorji. To kaže, da zaposleni v novi stroki odnosov z javnostmi v Sloveniji ne vedo, koliko njihovi nadrejeni cenijo funkcijo odnosov z javnostmi.

Vprašanje 2. Izoliranje faktorja odličnosti

V prvotni raziskavi odličnosti so raziskovalci izvedli obsežno faktorsko analizo večine spremenljivk, ki bi lahko bile vključene v indeks odličnosti v odnosih z javnostmi in komunikacijskem managementu. Izbrali so spremenljivke, ki so med seboj najbolj povezane in s tem določajo spremenljivko odličnosti. Da bi oblikovali končno lestvico odličnosti v odnosih z javnostmi, ki bi jo lahko uporabljali za primerjanje organizacij, so analizirali zanesljivost te lestvice. Podatki v tabeli 1 kažejo rezultate prvotne raziskave odličnosti in raziskave v Sloveniji. Iz tabele 1 je razvidno, da je lestvica odličnosti pri prvotni raziskavi zelo zanesljiva: Cronbachova alfa je 0,85 in se ne bi zvečala, če bi kakšno spremenljivko izpustili.

Analiza zanesljivosti je v Sloveniji dala podoben rezultat. Cronbachova alfa je 0,88, medtem ko je v angleško govorečih državah 0,85. Alfa se tudi ni zvečala za več kot 0,1, če smo kakšno spremenljivko izločili. Večina korelacij med posameznimi spremenljivkami je bila v Sloveniji večja. V Sloveniji sta bili spremenljivki, ki sta najbolj vplivali na dvig v skupnih korelacijah, *naklonjenost glavnih direktorjev dvosmernim modelom* (ne pa ocene vodij odnosov z javnostmi, kateremu modelu je glavni direktor bolj naklonjen) in dejansko postavljanje vodje odnosov z javnostmi v vlogo managerja in samostojnega svetovalca. Ti rezultati kažejo, da naklonjenost glavnega direktorja dvosmernemu modelu in managerska vloga ločujeta odlične oddelke z javnostmi od manj odličnih, in to v Sloveniji celo bolj kot v treh angleško govorečih državah. Nasprotno pa imata oceni vrednost odnosov z javnostmi, kakor so jo dali glavni direktorji in kakor so jo zanje predvideli vodje

odnosov z javnostmi, manjšo skupno korelacijo, kar kaže na to, da so odlični odnosi z javnostmi v Sloveniji nižje vrednoteni.

Omenjeni rezultati za Slovenijo tako kažejo na pozitiven odgovor na vprašanje 2: Značilnosti odlične komuniciranja tvorijo enak indeks v Sloveniji kot v anglosaksonskih državah. Ta ugotovitev potrjuje predpostavko, da so načela odličnosti v odnosih z javnostmi splošno veljavna.

Vprašanje 3. Primerjava spremenljivk odličnosti

Ko smo določili spremenljivke lestvic odličnosti in izračunali rezultat za vsako organizacijo, smo povprečne rezultate slovenskih organizacij primerjali z rezultati, dobljenimi v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji. Tabela 2 kaže, da med tremi angleško govorečimi državami ni praktično nobene razlike v nivoju odličnosti. V Veliki Britaniji je rezultat odličnosti nekoliko večji kot v Združenih državah in Kanadi, vendar pa razlika ni statistično značilna. Rezultat odličnosti je bil v Sloveniji nižji kot v drugih treh državah, vendar tudi tu razlika ni statistično značilna.

Podatki v tabeli 2 pri večini spremenljivk odličnosti kažejo manjše vrednosti za Slovenijo kot za anglosaksonske države in večje vrednosti pri spremenljivkah neodličnosti. Vendar pa je le nekaj teh razlik statično značilnih, medtem ko ima nekaj spremenljivk v Sloveniji večje vrednosti kot v drugih treh državah. Kljub temu pa je 16. od 24. slovenskih organizacij, za katere smo lahko izračunali celotno vrednost odličnosti, padlo pod srednjo vrednost za štiri države ($Z=0$). Nobena slovenska organizacija se ni uvrstila med najbolj odlične organizacije ($z>1,0$), šest pa jih je prišlo med najmanj odlične organizacije ($z<-1,0$).

V primerjavi anglosaksonskih držav so glavni direktorji v Kanadi pripisovali oddelkom za odnose z javnostmi nižjo vrednost kot glavni direktorji v Združenih državah in Veliki Britaniji. Podobno so komunikatorji v Veliki Britaniji menili, da bi vodstvo odnose z javnostmi ocenilo višje, kot so za svoja vodstva menili komunikatorji v drugih dveh državah. Vendar pa primerjava teh dveh držav kaže, da so komunikacijski vodje v Veliki Britaniji precenili vrednost, ki jo je vodstvo tej funkciji dejansko pripisovalo. Kanadski komunikacijski vodje so menili, da bi vodstvo odnose z javnostmi ocenilo nižje kot v drugih dveh državah, primerjava srednjih vrednosti pa kaže, da je ta ocena realna.

Kot smo razpravljali pod vprašanjem 1, tabela 2 kaže, da so slovenski glavni direktorji vrednost odnosov z javnostmi in podporo v vodstva ocenili nižje kot glavni direktorji v anglosaksonskih državah. Razlike med štirimi državami glede vrednosti, ki so jo direktorji pripisovali odnosom z javnostmi, so statistično značilne, čeprav Scheffov test različnosti med posameznimi srednjimi vrednostmi ni pokazal značilne razlike med Slovenijo in drugimi tremi državami. Tabela 2 kaže, da so slovenski komunikatorji podporo vodstva in njegovo vrednotenje funkcije odnosov z javnostmi ocenili nižje kot njihovi kolegi v Združenih državah in Veliki Britaniji, ne pa tudi v Kanadi. Razlike v tej ocenjeni vrednosti med Slovenijo in Združenimi državami ter veliko Britanijo so statistično značilne.

Za druge značilnosti komunikacijske odličnosti podatki na tabeli 2 kažejo, da med angleško govorečimi državami ni praktično nobene razlike. Vendar pa moramo biti pri sklepanju previdni. Vzorec je bil namenski in je bil v Kanadi in Veliki Britaniji majhen. Vendar pa so kulture treh držav, tudi če so za naključnega opazovalca različne, dejansko med najbolj podobnimi kulturami na svetu. (52) Zato velikih razlik ne moremo pričakovati.

Tabela 2 kaže, da v Sloveniji ni pričakovati, da bi bili odnosi z javnostmi vključeni v strateško načrtovanje, kot to velja za angleško govoreče države; vendar pa so vodje odnosov z javnostmi svoje sodelovanje pri tem ocenjevali še nižje kot glavni direktorji. Ocena vodij odnosov z javnostmi glede njihovega sodelovanja pri strateškem managementu je bila značilno nižja od drugih držav, medtem ko ocena glavnih direktorjev v zvezi s tem ni bila nižja kot v drugih državah. To kaže, da so komunikacijski vodje podcenjevali vrednost, ki jo glavni direktorji pripisujejo odnosom z javnostmi kot managerski funkciji.

Tabela 2 nadalje kaže, da so komunikacijski vodje v Veliki Britaniji menili, da je vodstvo bolj naklonjeno dvosmernemu simetričnemu in dvosmernemu asimetričnemu modelu, kot so o tem menili njihovi kolegi v Združenih državah in Kanadi. Vendar pa razlika pri dvosmernem simetričnem modelu ni statistično značilna. Poleg tega primerjava srednjih vrednosti komunikatorjev s srednjimi vrednostmi glavnih direktorjev v Veliki Britaniji kaže, da je do največjih razlik prišlo predvsem zato, ker so komunikatorji precenili naklonjenost vodstva tema dvema modeloma. Vendar pa je pomembno, da so bili glavni direktorji v Sloveniji tema dvema modeloma odličnosti enako naklonjeni kot njihovi kolegi v drugih državah in da so komunikacijski vodje v Sloveniji naklonjenost svojih glavnih direktorjev dvosmernemu simetričnemu modelu ocenili skoraj enako kot komunikacijski vodje v Veliki Britaniji.

Tabela 2 kaže, da je v anglosaksonskih državah pri obeh modelih neodličnosti malo razlik med ocenami glavnih direktorjev in predvidevanji komunikacijskih vodij glede njihovih glavnih direktorjev, čeprav so kanadski glavni direktorji dajali manj prednosti modeloma tiskovnega predstavništva in javnega informiranja kot njihovi kolegi v Združenih državah in Veliki Britaniji. Slovenski glavni direktorji pa so imeli ta dva modela bistveno rajši kot njihovi anglosaksonski kolegi. Podatki kažejo, da se komunikacijski vodje tega zavedajo, čeprav primerjave z anglosaksonskimi komunikacijskimi vodji ne kažejo statistično značilne razlike.

Tabela 2 tudi kaže, da slovenski vodje odnosov z javnostmi manj poznajo vse štiri modele (ne le za oba odličnostna modela), kot jih poznajo vodje odnosov z javnostmi v anglosaksonskih državah. Oddelki za odnose z javnostmi v Veliki Britaniji tudi kažejo boljše poznavanje modelov tiskovnega predstavništva in javnega informiranja, kot ga kažejo oddelki v drugih državah.

Glede vlog v odnosih z javnostmi (manager, samostojni svetovalec, tehnik in medijski posrednik) tabela 2 kaže, da slovenski glavni direktorji dajejo večjo prednost vlogama tehnika in medijskega posrednika kot njihovi kolegi v angleško govorečih državah – čeprav razlike niso statistično značilne. Slovenski komunikacijski vodje navajajo, da pomembno manj prevzemajo managersko vlogo kot njihovi kolegi v anglosaksonskih državah. Manj tudi prevzemajo vlogo samostojnega sve-

tovalca, bolj pa vlogo tehnika in medijskega posrednika, vendar te razlike niso statistično značilne.

Kar zadeva znanje, ki je v oddelku za odnose z javnostmi na razpolago za izvajanje vloge managerja ali tehnika, so oddelki v Kanadi in Veliki Britaniji za obe vlogi navajali nepomembno višje nivoje, kot so jih navajali v Združenih državah in Sloveniji. Slovenski oddelki so za obe vlogi navedli nižji nivo znanja, vendar pa je bila razlika samo pri managerski vlogi statistično značilna.

V faktor odličnosti smo vključili dve spremenljivki, dobljeni iz vzorcev zaposlenih: 1) podpora ženskam v organizaciji in 2) bolj participativna kot avtoritarna organizacijska kultura. Spremenljivka o podpori ženskam je sestavljena iz rezultatov, dobljenih na osnovi enega samega faktorja, dobljenega z analizo dvaindvajsetih vprašanj o delovnih pogojih za ženske. Enaka vprašanja so bila vključena v vprašalnike za komunikacijske vodje, glavne direktorje in zaposlene; v tabelo 2 so vključeni le rezultati, dobljeni iz vzorca zaposlenih, ker so bili za Slovenijo najbolj popolni. Preglednica 2 kaže značilno nižje rezultate za dve evropski državi kot za obe severnoameriški državi, kar morda kaže na pomembno kulturno in politično razliko.

Rezultati za participativno organizacijsko kulturo izhajajo iz rezultatov enega od dveh faktorjev, ki smo ju dobili z analizo petinštiridesetih vprašanj o kulturi, na katera so v štirih državah odgovorili zaposleni. (53) Tabela 2 zopet prikazuje nižje rezultate za participativno kulturo v evropskih državah, vendar te razlike niso statistično značilne.

Končno tabela 2 primerja štiri države po spremenljivkah, ki merijo profesionalizacijo v odnosih z javnostmi in stopnjo pomena funkcije odnosov z javnostmi v štirih državah. Sprva smo te spremenljivke vključili v faktor odličnosti, potem pa smo jih izpustili, ker niso napovedovale odličnosti tako dobro kot 20 spremenljivk, ki so ostale v končnem indeksu. Ta zadnji del tabele 2 kaže, da imajo praktiki odnosov z javnostmi v ZDA bolj pogosto formalno ali dopolnilno izobrazbo s področja odnosov z javnostmi kot njihovi kolegi v drugih državah. Praktiki v Sloveniji in Veliki Britaniji imajo statistično značilno manj izobrazbe v odnosih z javnostmi kot praktiki v severnoameriških državah. Glede članstva v poklicnih združenjih za odnose z javnostmi pa med državami ni značilnih razlik.

Slovenski vodje za odnose z javnostmi so tudi manj pogosto vključeni v najvišja vodstva svojih organizacij, vendar pa razlika, v primerjavi z anglosaksonskimi državami, ni statistično značilna. Zanimivo pa je, da Slovenci navajajo manj potrebe po potrjevanju svojih načrtov s strani izvršnega managementa, čeprav razlika tudi tu ni statistično značilna.

Ti rezultati skratka kažejo, da slovenski glavni direktorji izražajo enako podporo načelom odličnega komuniciranja kot njihovi anglosaksonski kolegi. Vendar pa vodje odnosov z javnostmi v Sloveniji podcenjujejo podporo managementa odnosom z javnostmi nasploh, še zlasti pa dvosmernima modeloma odnosov z javnostmi. Slovenske vodje odnosov z javnostmi so še manj vključeni v strateški management kot njihovi kolegi v drugih državah, vendar pa so glavni direktorji bolj navajali, da so odnosi z javnostmi vključeni v strateški management, kot so to navajali vodje odnosov z javnostmi sami - kar zopet kaže na pomanjkanje samoza-

vesti med vodji odnosov z javnostmi v Sloveniji. Naši podatki kažejo, da se v vseh štirih državah, še zlasti pa v Sloveniji, izvršni direktorji obremenjujejo z vlogo odnosov z mediji. Vodje odnosov z javnostmi v Sloveniji navajajo, da izvajajo to vlogo bolj kot vse druge, kar kaže na to, da odnosi z mediji morda prevladujejo v državah, kot je Slovenija, kjer se odnosi z javnostmi šele razvijajo.

Pomanjkanje samozavesti slovenskih praktikov morda izvira iz nižjega nivoja poznavanja vseh štirih modelov ter managerske in tehnične vloge (predvsem pa odličnih modelov in vlog), ki ga navajajo slovenski vodje odnosov z javnostmi. Nižji nivo znanja morda izhaja iz dejstva, da je formalno odnose z javnostmi študiral manj slovenskih kot severnoameriških praktikov. Pomanjkanje znanja morda kaže na najpomembnejšo specifično uporabo načel odličnosti v Sloveniji in zelo verjetno tudi drugih nezahodnih državah: potrebo po več izobrazbe v odnosih z javnostmi.

Končno rezultati v zvezi z obravnavanjem žensk in organizacijsko kulturo kažejo na kulturne razlike v organizacijskem okolju odličnosti v Evropi in Severni Ameriki, kar pa je predmet zadnjega vprašanja raziskave.

Vprašanje 4. Organizacijsko okolje odnosov z javnostmi

Četrto vprašanje raziskave je bilo, če je organizacijsko okolje (kulturno, strukturno, sistem internega komuniciranja, zadovoljstvo zaposlenih in obseg aktivizma) v Sloveniji drugačno kot v treh anglosaksonskih državah. V začetni analizi podatkov IABC (54) je raziskovalna skupina vključila osem značilnosti organizacij in šest spremenljivk, povezanih z aktivizmom in analizo dejavnikov, ki jo je izvedla z namenom izolirati faktorje odličnosti. Organizacijske spremenljivke so izhajale iz vprašalnikov, predanih povprečno po 14 zaposlenim v organizaciji – skupaj 4.631 zaposlenim.

Odgovore teh zaposlenih smo za vsako organizacijo zbrali v povprečne odgovore te organizacije, združene spremenljivke pa smo vključili v analizo spremenljivk odličnosti. Ker so izvirale iz različnih vprašalnikov, smo organizacijske značilnosti razporedili v posamezne faktorje iz spremenljivk, ugotovljenih na osnovi vprašalnikov za glavne direktorje in komunikacijske vodje. Iz drugih dveh vprašalnikov (obravnavanje žensk in participativna kultura) smo v končni spisek vključili samo organizacijske spremenljivke, ki se najbolje povezujejo z značilnostmi odličnosti v raziskavi IABC in v tej primerjalni slovenski raziskavi. V obeh raziskavah smo organizacijske značilnosti analizirali ločeno od drugih spremenljivk odličnosti, da bi ugotovili njihov odnos do komuniciranja z zaposlenimi in zadovoljstva zaposlenih. V slovenskih organizacijah je vprašalnike izpolnilo po 20 zaposlenih v eni organizaciji - skupaj 599 zaposlenih.

Spremenljivke za merjenje organizacijskih pogojev so vsebovale rezultate za participativno in avtoritativno kulturo, simetrični in asimetrični sistem internega komuniciranja, organsko strukturo (decentralizirana, manj formalizirana, manj razslojena, več sodelovanja pri odločanju), mehansko strukturo (centralizirana, formalizirana, malo sodelovanja pri odločanju), posameznikovo zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo zaposlenega s celotno organizacijo. (55)

V raziskavi IABC sta se dva sklopa teh spremenljivk močno povezovala. En sklop je kazal vzorec organizacijske odličnosti, ki ima participativno kulturo, simetričen sistem internega komuniciranja, organsko strukturo in veliko zadovoljstvo posameznika z delom ter zadovoljstvo z organizacijo. Individualno zadovoljstvo in zadovoljstvo z organizacijo, kot sta opisana v zasnovi tega prispevka, sta stanji, ki smo ju pri odličnem komuniciranju pričakovali. Vzorec neodličnosti je imel avtoritarno kulturo, asimetrično interno komuniciranje, mehansko strukturo in nizek nivo zadovoljstva zaposlenih.

Tabela 3 kaže korelacije kazalcev za te spremenljivke v vzorcih IABC in v Sloveniji. Te povezave močno podpirajo predvideni vzorec odličnosti in neodličnosti v Sloveniji kakor tudi v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji. Edine razlike med obema sklopoma korelacij so v manjših negativnih korelacijah med spremenljivkami neodličnosti in odličnosti v Sloveniji, kar verjetno kaže na to, da neodlični pogoji v Sloveniji še vedno obstajajo, hkrati s pogoji za odličnost, za katere je videti, da se razvijajo ob prehodu v demokracijo in odprto gospodarstvo.

Tabela 4 to razlago podpira. Kaže, da so slovenski zaposleni navedli, da so komunikacijski sistemi v njihovih organizacijah bolj asimetrični in manj simetrični, kot so to navedli njihovi anglosaksonski kolegi. Slovenci so tudi navedli bolj avtoritarno organizacijsko kulturo (glej tudi spodnje nivoje participativne kulture na tabeli 2). Kot smo predvideli v naši teoriji, so Slovenci tudi navedli značilno nižji nivo zadovoljstva z delom in zadovoljstva z njihovo organizacijo. Vendar pa so slovenski zaposleni navedli podobne organizacijske strukture kot anglosaksonski zaposleni, kar kaže na to, da se komunikacijski sistem in njegova povezava s kulturo v Sloveniji še nista v celoti razvila do odličnosti.

Tabela 4 kaže tudi podatke o aktivistični sestavini okolja organizacij v štirih državah. Raziskovalna skupina odličnosti je predvidevala, da lahko aktivizem zaradi pritiska okolja na organizacijo spodbuja k odličnosti odnosov z javnostmi. V treh anglosaksonskih državah se aktivizem dobro povezuje z odličnostjo komuniciranja, saj so vse organizacije navedle močan pritisk aktivistov. Politično, gospodarsko in kulturno okolje v Sloveniji kaže na manj aktivizma, s tem pa tudi manj spodbude za odličnost.

Tabela 4 kaže, da so slovenski glavni direktorji in komunikacijski vodje na splošno navajali nekoliko manj aktivizma kot njihovi anglosaksonski kolegi, pogosteje pa so tudi navajali, da so aktivisti uspešni, organizacije pa manj uspešne, pri njihovem obravnavanju. Te razlike statistično niso značilne, kar kaže, da je politična in gospodarska preobrazba Slovenije razvila pogoje za aktivizem in potrebo po odličnih odnosih z javnostmi.

Zaključki

Rezultati teh primerjalnih raziskav odnosov z javnostmi v Sloveniji, Združenih državah, Kanadi in veliki Britaniji potrjujejo, da lahko ista načela zberemo v Indeks Odličnosti v različnih kulturnih, političnih in gospodarskih okoljih. Hkrati smo

ugotovili, da se odlični odnosi z javnostmi ne izvajajo toliko v Sloveniji kot v Združenih državah, Kanadi in Veliki Britaniji. Predvsem pa so slovenski praktiki odnosov z javnostmi manj vključeni v strateški management in verjamejo, da jih drugi direktorji vrednotijo nižje, kot o svojem managementu menijo njihovi anglosaksonski kolegi. To manjšo odličnost lahko v veliki meri pripišemo manjši usposobljenosti za izvajanje vseh štirih modelov in obeh vlog odnosov z javnostmi.

Rezultati tudi kažejo, da so privatizacija in politične spremembe v Sloveniji spodbudile razmah aktivizma do te mere, da je danes v Sloveniji podoben kot v treh anglosaksonskih državah. Vendar pa je kulturno, politično in gospodarsko okolje "stare" Slovenije v organizacijah pustilo ostanke - več avtoritarne kulture, asimetrični komunikacijski sistem ter majhno zadovoljstvo z delom. Možno je tudi, da je do teh razlik prišlo zato, ker so bile slovenske organizacije, ki so se privatizirale, počasne pri obravnavanju zunanjih učinkov, ki so vplivali na slovenske delavce, kot sta varnost zaposlitve in izguba navideznega lastništva zaposlenih, ki je obstajalo v jugoslovanskem komunizmu.

Pristop je vse te pogoje upošteval pri prenosu načel odličnosti v Slovenijo. V zvezi z majhno usposobljenostjo za odnose z javnostmi je Pristop organiziral kratke tečaje za slovenske izvajalce odnosov z javnostmi. Spodbujal je tudi oblikovanje profesionalnih združenj v Sloveniji, vključno z ustanovitvijo Slovenskega društva za odnose z javnostmi in Slovenske sekcije združenja IABC.

Kar zadeva nizek nivo razumevanja odnosov z javnostmi s strani glavnih direktorjev in njihovo podporo, Pristop navadno dela neposredno z glavnimi direktorji organizacij svojih naročnikov in poskuša podpirati uveljavitev izvajalcev odnosov z javnostmi v teh organizacijah. Poleg tega so mnogi Pristopovi naročniki na novo privatizirane in nove zasebne organizacije, ki imajo posebne potrebe po odnosih z javnostmi, ki jih s seboj prinaša proces privatizacije.

Končno Pristop ugotavlja, da je največji del njegovega dela za naročnike na področju komuniciranja z zaposlenimi, večinoma zaradi negativnega okolja, ki smo ga ugotovili v slovenskih organizacijah. Mnogi naročniki pridejo v Pristop po nasvet zaradi negativne publicitete v množičnih medijih. Potem ko Pristop te probleme uredi, naročnikom svetuje, naj se ukvarjajo s tistimi, kar je negativno publiciteto povzročilo - večinoma je to negativno notranje okolje organizacije, na kar opozarjajo tudi rezultati te raziskave.

Tabela 1: Analiza zanesljivosti lestvice odličnosti

Spremenljivka	Skupna korelacija - Slovenija	Skupna korelacija ZDA/Kanada Vel.Britanija	Alfa, če je postavka črtana Slovenija	Alfa, če je postavka črtana/DA Kanada/Vel.Britanija
Spremenljivke glavnih direktorjev				
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	.39	.37	.88	.85
Podpora vodstva odnosom z javnostmi	.48	.48	.88	.85
Vrednost oddelka za odnose z javnostmi	.13	.38	.89	.85
Pomen komuniciranja z zunanjimi skupinami	.33	.37	.87	.85
Naklonjenost dvosmernemu asimetričnemu modelu	.63	.47	.87	.85
Naklonjenost dvosmernemu simetričnemu modelu	.43	.39	.88	.85
Naklonjenost managerski vlogi odnosov z javnostmi	.74	.42	.87	.85
Naklonjenost svetovalni vlogi odnosov z javnostmi	.66	.41	.87	.85
Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi				
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	.59	.51	.87	.84
Ocena podpore vodstva odnosom z javnostmi	.53	.53	.87	.84
Ocena vrednosti, ki bi jo vodstvo dalo odnosom z javnostmi	.34	.51	.88	.84
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu asimetričnemu modelu	.05	.45	.89	.85
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu simetričnemu modelu	.35	.48	.88	.85
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi managerja	.81	.45	.86	.85
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi samostojnega svetovalca	.82	.41	.86	.85
Poznavanje dvosmernega asimetričnega modela v oddelku za odnose z javnostmi	.68	.57	.87	.84
Poznavanje dvosmernega simetričnega modela v oddelku za odnose z javnostmi	.81	.55	.86	.84
Poznavanje managerske vloge v oddelku za odnose z javnostmi	.80	.61	.86	.84
Spremenljivke zaposlenih				
Podpora ženskam v organizaciji*	.12	.17	.88	.85
Participativna organizacijska kultura	.15	.14	.89	.85
Cronbachova alfa: - .88 (Slovenija) - .85 (ZDA / Kanada / Velika Britanija)				

* V raziskavi IABC je bila v seznam načel odličnosti vključena komunikatorjeva ocena obravnavanja žensk. V slovenskem vzorcu je manjkala več kot polovica podatkov, zato smo namesto ocen samostojnih komunikatorjev uporabili odgovore zaposlenih v organizaciji.

Ključna statistika tabele 1 je Cronbachova alfa – splošno merilo zanesljivosti kazalca. Alfa pove, koliko bi bila druga lestvica, ki bi merila enak koncept – v tem primeru odličnost odnosov z javnostmi – v korelaciji s to lestvico. Lestvica, pri kateri se alfa približuje 0,90, je zelo zanesljiva. Tabela ima tudi dva sklopa statističnih podatkov, ki analizirajo zanesljivost posameznih postavk lestvice. Skupna korelacija je korelacija vsake postavke z vsoto drugih postavk. "Alfa, če je postavka odstranjena," kaže, če bi se lestvica izboljšala ali poslabšala z opustitvijo spremenljivke.

Tabela 2: Primerjava povprečij za spremenljivke odličnosti in izbrane spremenljivke neodličnosti v ZDA, Kanadi, Veliki Britaniji in Sloveniji

(vrednosti z)	ZDA	Kanada	Velika Brit.	Slovenija	F
Število (brez manjkajočih podatkov)	228	56	32	30	
Splošni indeks odličnosti	.01	-.02	.10	-.47	2.34
<i>Spremenljivke glavnih direktorjev</i>					
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	.03	.10	-.13	-.17	0.70
Podpora vodstva odnosom z javnostmi	.04	-.06	-.17	-.25	1.12
Vrednost oddelka za odnose z javnostmi	.07	-.44	-.10	-.45	3.49**
Pomen komuniciranja z zunanjimi skupinami	.06	-.07	-.18	.01	0.65
Naklonjenost dvosmernemu asimetričnemu modelu	.00	-.02	-.05	.00	0.03
Naklonjenost dvosmernemu simetričnemu modelu	.04	-.14	-.19	.08	0.79
Naklonjenost modelu tiskovnega predstavništva	.05	-.40	.14	.32	3.97***1
Naklonjenost modelu javnega informiranja	.01	-.31	-.08	.65	5.29***2
Naklonjenost managerski vlogi	.08	-.21	-.20	-.08	1.62
Naklonjenost vlogi samostojnega svetovalca	.06	-.06	-.22	.01	0.79
Naklonjenost tehnični vlogi	.03	-.11	-.23	.28	1.47
Naklonjenost vlogi medijskega posrednika	.01	-.12	-.14	.29	1.26
<i>Spremenljivke vodij odnosov z javnostmi</i>					
Odnosi z javnostmi in strateško načrtovanje	-.05	.08	.20	-.65	5.29***1
Ocena podpore vodstva odnosom z javnostmi	.02	-.18	.15	-.22	1.44
Ocena vrednosti, ki bi jo vodstvo dalo odnosom z javnostim	.00	-.29	.24	-.66	5.65***2
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu asimetričnemu modelu	-.13	.08	.22	-.02	1.51
Ocena naklonjenosti vodstva dvosmernemu simetričnemu modelu	-.09	.08	.45	.37	4.09***3
Ocena naklonjenosti vodstva modelu tiskovnega predstavništva	.05	-.21	-.08	.11	1.17
Ocena naklonjenosti vodstva modelu javnega informiranja	-.01	.01	-.20	.35	1.39
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi managerja	.09	.14	.02	-.54	3.67***4
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi samostojnega svetovalca	-.04	.18	.14	-.38	1.76
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi tehnika	.03	-.11	-.23	.28	1.47
Vodja odnosov z javnostmi v vlogi medijskega posrednika	.00	-.01	-.03	.10	0.09

(vrednosti z)	ZDA	Kanada	Velika Brit.	Slovenija	F
Poznavanje dvosmernega asimetričnega modela v oddelku za odnose z javnostmi	-0.02	.15	.08	-.45	2.28
Poznavanje dvosmernega simetričnega modela v oddelku za odnose z javnostmi	-.01	-.05	.29	-.20	1.36
Poznavanje modela tiskovnega predstavnštva v oddelku za odnose z javnostmi	-.01	-.14	.53	-.34	4.34***
Poznavanje modela javnega informiranja v oddelku za odnose z javnostmi	-.02	-.09	.55	-.28	3.99***
Poznavanje managerske vloge v oddelku za odnose z javnostmi	-.12	.17	.21	-.62	3.76***
Poznavanje tehnične vloge v oddelku za odnose z javnostmi	-.01	.14	.19	-.47	2.15
<i>Spremenljivke zaposlenih</i>					
Podpora ženskam v organizaciji	.15	.16	-.61	-.75	13.83***
Participativna organizacijska kultura	.07	.01	-.39	-.11	2.25
<i>Spremenljivke, povezane z odličnostjo, ki niso vključene v dejavnik odličnosti</i>					
Izobrazba na področju odnosov z javnostmi	.13	-.02	-.41	-.54	5.88***
Članstvo v poklicnih združenjih	.15	.09	-.11	.00	1.30
Kako glavni direktor vidi vlogo komunikacijskega vodje v vodstvu organizacije	-.02	.17	.10	-.21	1.13
Kako komunikacijski vodja vidi sebe v vodstvu organizacije	-.02	.11	.06	-.11	0.42
Moč odnosov z javnostmi, kot se kaže v potrebi po potrjevanju načrtov na višjih nivojih	.03	.03	.06	-.32	1.15

Spremenljivosti v italiku so spremenljivke neodličnosti

* $p < 0,5$ ** $p < 0,1$

1 Schefféov test različnosti med srednjimi vrednostmi kaže značilno razliko ($p < 0,5$) med Slovenijo in vsako od preostalih treh držav

2 Slovenija značilno različna od ZDA in Velike Britanije

3 Velika Britanija značilno različna od ZDA

4 Slovenija značilno različna od ZDA in Kanade

5 Velika Britanija značilno različna od drugih držav

6 Slovenija značilno različna od Kanade in Velike Britanije

7 ZDA in Kanada značilno različni od Velike Britanije in Slovenije

8 ZDA značilno različna od Velike Britanije in Slovenije.

Razen za zadnjih pet spremenljivk so prvotni podatki za spremenljivke na tej tabeli kvadratni koreni ocen, ki so jih vključeni v raziskavo dali na odprti lestvici, na kateri do dajali ocene od nič do poljubne vrednosti. Povedali smo jim, da je 100 povprečna ocena za vse postavke v vprašalniku in da naj se pri oceni ozirajo na to hipotetično povprečje. Kvadratni koren smo izračunali zato, da smo zmanjšali odklone navzgor, do katerih lahko pride, ko je lestvica odprta. Da smo lahko manjkajoče vrednosti primerjali z nemanjkajočimi, smo vrednosti vseh spremenljivk pretvorili v standardizirane vrednosti "z" za to tabelo. Vrednosti "z" imajo srednjo vrednost 0 in standardni odklon 1.

Tabela 3: Korelacije med spremenljivkami okolja organizacij iz vzorca zaposlenih v Sloveniji v primerjavi z Združenimi državami, Veliko Britanijo in Kanado

Prva vrednost = ZDA, Velika Britanija in Kanada (n=4.631); Druga vrednost = Slovenija (n=599)

	PK	AK	SK	AK	OS	MS	ZPD	ZO
Participativna kultura (PK)		-.01 .00	63.67	-.13 .06	.50 .51	-.15 .02	.38 .22	.69 .74
Avtoritarna kultura (AK)			-.24 -.11	.60 .69	-.11 -.07	.61 .59	-.26 -.15	-.12 .00
Simetrično komuniciranje (SK)				-.28 .00	.59 .58	-.19 .01	.46 .35	.59 .65
Asimetrično komuniciranje (AK)					-.13 .05	.50 .46	-.25 -.11	-.22 .03
Organska struktura (OS)						-.09 .01	.41 .43	.45 .63
Mehanska struktura (MS)							-.20 .03	-.19 .08
Zadovoljstvo posameznika (ZP)								.69 .46
Zadovoljstvo z organizacijo (ZO)								

Vse korelacije so signifikantne pri $p < 0,05$ ali več - razen tistih, ki so izpisane v krepkem tisku.

Tabela 4: Primerjava srednjih vrednosti spremenljivk, povezanih z zunanjim in notranjim okoljem organizacije, v Združenih državah, Kanadi, Veliki Britaniji in Sloveniji

	ZDA	Kanada	Velika Brit.	Slovenija	F
Obseg aktivizma, kot ga vidi glavni direktor.	10.09	9.77	10.70	10.37	0.14
Obseg aktivizma, kot ga vidijo odnosi z javnostmi	7.92	7.93	10.94	7.74	2.24
Uspešnost aktivistov pri organizacijah, kot jo vidi glavni direktor	7.61	7.91	7.33	8.70	0.60
Uspešnost aktivistov pri organizacijah, kot jo vidijo odnosi z javnostmi	7.51	9.34	7.09	8.05	2.51*
Uspešnost organizacije pri aktivistih, kot jo vidi glavni direktor	11.56	11.03	11.22	10.73	0.30
Uspešnost organizacije pri aktivistih, kot jo vidijo odnosi z javnostmi	9.91	9.87	10.39	9.69	0.32
<i>Na osnovi podatkov zaposlenih</i>					
Asimetrični sistem internega komuniciranja.	7.64	7.63	7.56	8.64	5.03***
Simetrični sistem internega komuniciranja	10.39	10.27	10.14	9.21	9.79***
Organska organizacijska struktura	9.47	9.50	10.14	9.19	2.28
Mehanska organizacijska struktura	10.25	10.24	9.94	10.71	1.19
Zadovoljstvo posameznika z delom	5.47	6.11	6.21	4.69	10.65***
Zadovoljstvo z organizacijo	11.00	11.36	10.73	9.47	14.30***
Avtoritarna organizacijska kultura (z-vrednost)	.01	-.16	-.24	.38	2.70*

* $p < 0,5$ ** $p < 0,1$

1 Scheffeoov test različnosti med srednjimi vrednostmi kaže značilno razliko ($p < 0,5$) med Slovenijo in vsako od preostalih treh držav

2 Slovenija značilno različna od preostalih treh držav, ZDA značilno različne od Kanade in Velike Britanije

Vse srednje vrednosti na tej tabeli, razen za avtoritarno kulturo, so kvadratni koreni srednjih rezultatov z lestvice, opisane v tabeli 2.

REFERENCE

- (1) Verčič, D., Grunig, L. and Grunig, J. (1996) 'Global and specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia', in H. Culbertson and N. Chen (eds.), 'International Public Relations: A Comparative Analysis', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, str. 31-65.
- (2) Wakefield, R. (1996) 'Interdisciplinary Theoretical Foundations for International Public Relations', in H. Culbertson and N. Chen (eds.), 'International Public Relations: A Comparative Analysis', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, str. 17-30.
- (3) Grunig, J. (ed.) (1992) 'Excellence in Public Relations and Communication Management', Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- (4) Dozier, D., Grunig, L. and Grunig, J. (1995) 'Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- (5) Kaur, K. (1997) 'The Impact of Privatization on Public Relations and the Role of Public Relations Management in the Privatization Process: A Qualitative Analysis of the Malaysian Case', Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park, MD.
- (6) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (7) Hofstede, G. (1980) 'Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values', Sage, Beverly Hills, CA.
- (8) Culbertson, H. (1996) 'Introduction', in H. Culbertson and N. Chen (eds.), 'International Public Relations: A Comparative Analysis', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, str. 1-13.
- (9) Sriramesh, K. and White, J. (1992) 'Societal Culture and Public Relations', in J. Grunig (ed.), 'Excellence in Public Relations and Communication Management', Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, str. 597-614.
- (10) glej Culbertson, str. 2.
- (11) glej Grunig, J.
- (12) Grunig, L., Grunig, J. and Dozier, D. (1994) 'IABC Research Foundation Excellence in Public Relations and Communication Management Phase II: Qualitative Study: Initial Analysis, Interim Report: Cases of Excellence', IABC Research Foundation, San Francisco.
- (13) glej Grunig, J.
- (14) glej Dozier, Grunig, L. and Grunig, J.
- (15) Ibid.
- (16) Grunig, J., Grunig, L., Dozier, D., Ehling, W., Repper, F. and White, J. (1991) 'Excellence in Public Relations and Communication Management: Initial Data Report and Practical Guide', IABC Research Foundation, San Francisco.
- (17) glej Grunig, L., Grunig, J. and Dozier.
- (18) Grunig, L., Grunig, J. and Dozier, D. (in preparation) 'Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries', Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

- (19) Tayeb, M. (1988) 'Organizations and National Culture: A Comparative Analysis', Sage, London.
- (20) glej Hofstede.
- (21) White, J. (1987) 'Professional Development Needs of UK Public Relations Practitioners', Institute of Public Relations, London.
- (22) White, J., Hammonds, L. and Kalupa, F. (1987) 'Professional Development Needs of U.S. Public Relations Practitioners', paper presented at the meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, San Antonio, TX, August.
- (23) White, J. and Trask, G. (1982) 'Professional Development Needs of Canadian Public Relations Practitioners', Dalhousie University, Canadian Public Relations Society and Advanced Management Centre, Halifax, Nova Scotia.
- (24) glej Hofstede.
- (25) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (26) glej Hofstede.
- (27) Javidi, A. and Javidi, M. (1991) 'Cross-Cultural Analysis of Interpersonal Bonding: A Look at East and West. Howard Journal of Communications, Vol. 3, Summer/Fall, str. 129-138.
- (28) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (29) glej Hofstede.
- (30) Ibid.
- (31) glej Sriramesh and White.
- (32) glej Hofstede.
- (33) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (34) Wright, V. (1994) 'Industrial Privatization in Western Europe: Pressures, Problems, and Paradoxes', in V. Wright (ed.), 'Privatization in Western Europe', Pinter, London, str. 1-43.
- (35) Adam, C., Cavendish, W. and Mistry, P. (1992) 'Adjusting Privatization: Case Studies from Developing Countries', James Curry, London.
- (36) glej Kaur.
- (37) Ibid.
- (38) glej Dozier, Grunig, L. and Grunig, J.
- (39) Coase, R. (1973) 'The Problem of Social Cost', in R. Staaf and F. Tannian (eds.), 'Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy', Dunellen, New York, str. 119-161.
- (40) Mishan, E. (1973) 'The Relationship Between Joint Products, Collective Goods, and External Effects', in R. Staaf and F. Tannian (eds.), 'Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy', Dunellen, New York, str. 335-354.
- (41) Wellisz, S. (1973) 'On External Diseconomies and Government-Assisted Invisible Hand', in R. Staaf and F. Tannian (eds.), 'Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy', Dunellen, New York, str. 191-208.
- (42) Frank, R. (1991) 'Macroeconomics and Behavior', McGraw-Hill, New York.
- (43) glej Kaur.
- (44) glej Frank.
- (45) glej Kaur.
- (46) glej Dozier, Grunig, L. and Grunig, J.
- (47) Marsikje v srednji in vzhodni Evropi so se odnosi z javnostmi kot poslovni koncept in organizacijska funkcija pojavili šele v zadnjem desetletju. V Sloveniji se to pokriva s političnimi in gospodarskimi spremembami, ki so nastale zaradi osamosvojitve od jugoslovanske socialistične federacije v letu 1991. (Čeprav je Slovenija leta 1989 razvila svojo demoratično ustavo in sprejela odprto gospodarstvo, je trajalo več kot dve leti, da so jo mednarodno priznali kot pravni subjekt.)

- (48) Džinić, F. (1980) 'Komunikologija: sociokibernetika in psihosociologija informiranja in komuniciranja v samoupravni družbi in združenem delu, Delavska Enotnost, Ljubljana, Slovenija.
- (49) glej Verčič, Grunig, L. and Grunig, J.
- (50) glej Dozier, Grunig, L. and Grunig, J.
- (51) The multiple Rs and R2s for these estimates of missing values ranged from a high of $R=.83$ ($R^2=.69$) to a low of $R=.40$ ($R^2=.16$). Most equations had an R of .50 or higher.
- (52) Na primer Hofstedova raziskava (referenca 7), ki primerja organizacijske kulture v 39 državah, je pokazala, da imajo Združene države, Kanada in Velika Britanija podobne rezultate v zvezi z individualizmom, razliko v moči, izogibanjem negotovosti in moškosti. Za razpravo o nacionalnih kulturah glej tudi Sriramesh in White (referenca 9).
- (53) Za ozadje dveh tipov organizacijskih kultur in analizo dejavnikov 45 spremenljivk glej Sriramesh, K., Grunig, J. and Dozier, D.M. (1996) 'Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and Their relationship to Public Relations', *Journal of Public Relations Research*, Vol. 8, No. 4, str. 229-261.
- (54) glej Grunig, J., Grunig, L., Dozier, Ehling, Repper and White.
- (55) Cronbachovo alfo so izračunali za vse spremenljivke in to na vzorcih IABC in Slovenije. Vse alfe so imele veliko vrednost in so bile pri obeh vzorcih skoraj enake. Pri Sloveniji je bila najnižja vrednost 0,63 pri asimetrični komunikaciji (v veliki meri zaradi kazalca, ki je obsegal le tri postavke), najvišja pa 0,92 pri zadovoljstvu z organizacijo.