

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

DAMIR DOMINIĆ

**ANALIZA POJMOVANJA ODNOSOV MED
ORGANIZACIJO IN JAVNOSTMI**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Damir Dominić
Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep**

**ANALIZA POJMOVANJA ODNOSOV MED
ORGANIZACIJO IN JAVNOSTMI**

DIPLOMSKO DELO

KAZALO

UVOD.....	4
1 ODNOSI Z JAVNOSTMI.....	
1.1 Opredelitve in funkcije odnosov z javnostmi.....	6
1.2 Položaj v organizacijski strukturi.....	8
1.3 Modeli odnosov z javnostmi.....	11
1.4 Programi odnosov z javnostmi.....	12
2 GRAJENJE ODNOSOV – VEŠČINA IN VÉDENJE.....	15
2.1 Sistemska inercija odnosov.....	15
2.2 Ekskurz: odnosi in skrajne možnosti udeležbe.....	17
2.3 Teoretska izhodišča grajenja odnosov znotraj organizacijskega diskurza.....	20
2.3.1 Kontingenca.....	20
2.3.2 Uokvirjanje.....	24
2.3.3 Pričakovanja v odnosu.....	26
2.3.3.1 Komunikacijska relevantna pričakovanj.....	27
2.3.3.2 Interpretiranje preseganja in neizpolnjevanja pričakovanj.....	28
3 NOVA PARADIGMA UPRAVLJANJA ODNOSOV.....	30
3.1 Povodi in posledice odnosov.....	30
3.2 Kazalci kakovostnih odnosov.....	37
3.2.1 Zaupanje.....	39
3.2.1.1 Zaupanje kot dejavnik, ki zmanjšuje tveganje.....	40
3.2.1.2 Institucionalizacija zaupanja	41
3.2.1.3 Dimenzije zaupanja.....	43
3.3 Merjenje rezultatov odnosa.....	44
4 VLOGA ODNOSOV V KRIZI.....	48
4.1 Aplikacija teorije odnosov na krizni management.....	50
4.2 Ekskurz: kriza skozi medijsko naracijo.....	52
4.3 Atributivna teorija in upravljanje kriznih odnosov.....	53
4.4 Strategije odzivov v kriznih odnosih.....	56
4.4.1 Atributivna teorija in odzivi na krizo.....	56
5 SKLEP.....	60
SEZNAM LITERATURE.....	63

UVOD

V okviru filozofije in prakse odnosov z javnostmi se vse večji pomen pripisuje odnosom- vzpostavljanju, ohranjanju ter dolgoročnosti le-teh. Odnosi so namreč element, ki povezuje posamezne družbene subjekte med sabo ter katerih kakovost pomembno pogojuje uspešnost posameznega subjekta v njegovem okolju.

Medtem ko ekonomske teorije upravljanja poudarjajo predvsem obveznosti organizacij do samih sebe oziroma svojih lastnikov ter jim je primarna vrednota ekonomičnost ter ekonomsko učinkovito delovanje organizacije, pa vnaša stroka odnosov z javnostmi v upravljanje organizacij drug pogled, ki poudarja vpetost organizacije v širši kontekst okolja in družbe. V okviru takšnega konteksta so organizacijam pripeta tudi druga pričakovanja in ne le tista ekonomske narave. Posledično morajo organizacije vzpostavljati odnose z večimi, morda zgolj potencialnimi oziroma latentnimi javnostmi, s katerimi jih sicer, iz vidika ekonomske pragmatičnosti, ne bi.

Odnosi se vzpostavljajo tako rekoč na vseh ravneh: med posamezniki, organizacijami, regijami, državami, ... Tudi organizacije-v mislih imamo predvsem gospodarske družbe, čeravno bi lahko v okviru naloge v pojem organizacije vključili tudi veliko ostalih družbenih struktur-potrebujejo za doseganje kateregakoli izmed svojih ciljev odnose; potrebujejo jih za pridobivanje inputov, potrebujejo jih za procesiranje le-teh ter za distribuiranje ter tržno pozicioniranje. Pri teh procesih so organizacije običajno uspešne v tolikšni meri, kolikor so kakovostni odnosi med organizacijo in njenimi relevantnimi deležniki-javnostmi.

V nalogi skušam prikazati, da ne moremo komunicirati, ne da bi s tem gradili tudi odnose. Vsako organizacijsko komuniciranje, predvsem s potencialno dolgoročnimi partnerji, prispeva k graditvi odnosa med obema stranema, pri čemer je pomembno, da se morata simbolna komunikacija ter delovanje organizacije vzajemno potrjevati, saj v nasprotnem primeru slednja tvega izgubo komunikacijske kredibilnosti ter nenazadnje tudi strokovne kompetentnosti.

V prvem poglavju opredeljujemo stroko odnosov z javnostmi ter njene funkcije, pri čemer skušamo poudariti, da vsaka izmed opredelitev izpostavlja določeno funkcijo, ki naj bi definirala čim širšo paleto dejavnosti, katere izvajajo praktiki odnosov z javnostmi na vseh ravneh organizacije. Navajamo tudi modele ter programe odnosov z javnostmi, ki pa so v različnih organizacijah različno strukturno urejeni.

V drugem poglavju skušamo izpostaviti nezadostno poznavanje problematike odnosov znotraj stroke odnosov z javnostmi, ter opredeliti upravljanje odnosov kot veščino, v smislu izkustvenega »znanja« iz organizacijske komunikacije in kot védenje, kar zajema poznavanje nekaterih osnovnih izhodišč stroke ter dejstvo, da se grajenje odnosov začne in konča v glavah partnerjev v odnosu. Pri tem igra pomembno vlogo specifičen pogled na svet (tudi weltanschauung ali world view), katerega skušamo opredeliti z nekaterimi splošnimi izhodišči grajenja odnosov.

V tretjem poglavju se ukvarjamo z izhodišči nove paradigme upravljanja odnosov. Ugotavljamo kakšni so povodi in posledice odnosov ter kateri so tisti kazalci, na osnovi katerih lahko sklepamo o kakovostnih dolgoročnih odnosih organizacije z določeno javnostjo. Pri tem posebno pozornost namenjamo zaupanju, ki je predvsem v sklopu upravljanja odnosov eden ključnih dejavnikov. Obstoje zaupanja med partnerji v odnosu namreč močno olajša tako grajenje kot tudi učinkovitost odnosov pri doseganju ciljev vseh vpletenih strani.

Četrto poglavje pa namenjamo vlogi, ki jo imajo odnosi v krizah. Slednje so namreč praviloma pojavljajo prav v vseh organizacijah, pri tem pa so ključnega pomena prav predkrizni odnosi organizacije z določeno javnostjo. Ugotavljamo tudi, komu ter v kolikšni meri bodo javnosti pripisovale odgovornost za krizo ter kako lahko kakovostni odnosi prispevajo k zmanjševanju negativnih učinkov krize na organizacijo.

1 ODNOSI Z JAVNOSTMI

1.1 Opredelitve in funkcije odnosov z javnostmi

Organizacije komunicirajo s svojim okoljem. Ta enostavna trditev nam pove, da je potrebno komunikacijsko delovanje organizacij upravljati in sicer tako na simbolni kot tudi na vedenjski ravni. Organizacije so svojo komunikacijo vedno prilagajale na eni strani svojim potrebam ter na drugi strani zahtevam okolja. Na osnovi teh in podobnih dejstev se je oblikovala in razvila stroka odnosov z javnostmi, ki zajema vse oblike komunikacij, katerih namen je vzpostavljati medsebojno razumevanje.

Definicije in cilji delovanja stroke odnosov z javnostmi se pogosto navezujejo na samo ime stroke. Tako ena izmed znanih definicij pravi, da so »odnosi z javnostmi upravljavska funkcija, ki identificira, ustvarja in ohranja obojestransko koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh« (Cutlip in Kitchen, 1997).

Obstaja vrsta opredelitev glede vloge in funkcije, ki naj bi jo odnosi z javnostmi imeli v organizacijski strukturi; vsaka izmed njih izpostavlja določeno paleto smotrov, ki naj predstavlja ključni prispevek stroke k organizacijski uspešnosti.

Mehiška izjava iz leta 1978 (Warnaby in Moss, 1997: 7) tako opredeljuje odnose z javnostmi kot umetnost in družbeno vedo, ki analizira trende in predvideva njihove posledice, ki svetuje vodstvu organizacije ter izvaja načrtovane komunikacijske programe, ki so tako v organizacijskem interesu kot tudi v interesu javnosti. Navedena opredelitev postavlja odnose z javnostmi v funkcijo določanja smeri organizacijskega delovanja in razvoja, glede katerega mora obstajati neka stopnja strinjanja med organizacijo ter njenimi javnostmi. Angleški Inštitut za odnose z javnostmi (Warnaby in Moss, *ibid*) opredeljuje le-te kot namerno, načrtovano ter trajno dejavnost, ki naj vzpostavlja in ohranja vzajemno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi. Tukaj je torej doseganje (spo)razumevanja opredeljeno kot primarni smoter odnosov z javnostmi.

Grunig in Hunt (1984: 6) opredelita odnose z javnostmi kot »upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi«. V svoji razlagi te definicije Grunig (1992: 4) enači funkcijo odnosov z javnostmi s funkcijo komunikacijskega upravljanja in pravi, da je pojem odnosov z javnostmi širši od pojma komunikacijske tehnike ali specifičnega komunikacijskega programa; odnosi z javnostmi pomenijo načrtovanje, izvedbo in vrednotenje organizacijskega komuniciranja z javnostmi, ki vplivajo na sposobnost organizacije pri doseganju njenih ciljev.

Cutlip in ostali (2000: 6) opredeljujejo odnose z javnostmi kot funkcijo managementa, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in tistimi javnostmi, od katerih je odvisen uspeh organizacije. Ta opredelitev izpostavi odnose z javnostmi ne le kot tehnično, temveč tudi kot vodstveno funkcijo, ki naj vzpostavlja odnose z javnostmi na kooperativen ter etično upravičen način; pripadnost organizacijskega vodstva strokovnim kriterijem je potrebna zato, ker bi sicer prevladali strateški ter enostranski načini delovanja in izrazito prepričevalna komunikacija. Na podlagi te opredelitve Kitchen (1997: 27) razlaga odnose z javnostmi kot:

- funkcijo managementa (gre za aktivnosti, ki so vodene s strani managementa v smislu analiziranja, načrtovanja, implementacije in nadzora);
- združujejo širok spekter različnih aktivnosti in namenov v praksi (ne gre za ozko usmerjeno funkcijo, kot je denimo publiciteta);
- razumljeni kot dvosmerni in interaktivni (identificirajo, vzpostavljajo in ohranjajo vzajemno koristne odnose; od tu izhaja potreba po spremljanju osveščenosti, mnenj, stališč in vedenja tako znotraj kot zunaj organizacije, kar pomeni, da morajo organizacije spremeniti način, na katerega govorijo oziroma poslušajo javnosti);
- odnosi z javnostmi imajo opravka ne z eno temveč s številnimi javnostmi;
- funkcija stroke je tudi vzpostavljanje odnosov in sicer raje dolgoročnih kot kratkoročnih, kajti v okviru slednjih organizacije težje dosega zastavljene cilje.

Warnaby in Moss (1997: 8) pa povzameta številne definicije in odnose z javnostmi opredelita z naslednjimi bistvenimi vsebinami (pri tem poudarita, da se povzete vsebine

nanašajo na normativne teoretične opredelitve in niso nujno odraz načina, na katerega se odnosi z javnostmi izvajajo v praksi) :

- odnosi z javnostmi so predvsem komunikacijska funkcija, s poudarkom na dvosmernem procesu komuniciranja;
- odnosi z javnostmi so ustvarjanje in ohranjanje vzajemnega razumevanja med organizacijo in specifičnimi skupinami ljudi-javnostmi;
- odnosi z javnostmi so funkcija, ki analizira in interpretira trende in problemska vprašanja v organizacijskem okolju, ki so potencialni generator posledic na organizacijo ali njene deležnike;
- odnosi z javnostmi prispevajo k formulaciji in doseganju družbeno odgovornih organizacijskih ciljev in s tem k doseganju ravnotežja med marketinškimi (comercial) imperativi ter družbeno odgovornim vedenjem organizacije.

Te in vse ostale opredelitve odnosov z javnostmi predstavljajo bolj ali manj operacionaliziran odgovor na vprašanje ali problem, na katerega je v določeni fazi svojega razvoja naletela stroka. Funkcija stroke pa se pogosto zamenjuje oziroma dopolnjuje predvsem z marketinško funkcijo organizacije; skozi razliko med slednjima bomo v nadaljevanju razlagali tudi pojem deležnikov oziroma javnosti.

1.2 Položaj v organizacijski strukturi

Funkcija oddelka za odnose z javnostmi se razlikuje od organizacije do organizacije. V določenih primerih gre za povsem samostojne oddelke znotraj organizacije, včasih so le ti podrejeni marketinški oziroma trženjski funkciji, pogosto pa se obe prepletata v splet dopolnjujočih se aktivnosti, katere lahko poimenujemo tudi splet integriranega tržnega komuniciranja; slednji se vse bolj uveljavlja v praksi delovanja organizacij, saj pragmatično združuje prednosti, ki jih ponuja vsaka izmed vključenih strok.

Čeprav se obe funkciji pogosto prekrivata na ravni posameznih tehnik, pa ju lahko razločimo na konceptualni ravni (Cutlip in drugi, 1994: 7). Osnova marketinškega koncepta so posameznikove potrebe in želje, ki se manifestirajo kot povpraševanje na trgu.

Funkcija marketinga je pozicionirati organizacijske izdelke ali storitve na trgu potreb in želja, potrošniki pa izbirajo izdelke, ki ponujajo največjo uporabnost, vrednost ter zadovoljstvo tako na funkcionalni kot na psihološki ravni. Cilj marketinške funkcije je torej menjava oziroma menjalni odnos, ki se vzpostavi med organizacijo in ciljnim trgom. Mandat marketinške funkcije je menjava organizacijskih izdelkov ali storitev s potrošniki (za doseganje teh ciljev se sodobni marketing opira na upravljanje s splošno znanimi štirimi P-ji: product-izdelek, price-cena, place-distribucija, promotion-promocija), pri čemer je pogosto organizacija tista, ki mora najti ali ustvariti določen trg.

»Javnosti pa so drugačne. Te se same ustvarjajo, kadar pa so nezadovoljne, se spravijo na svojo organizacijo« (Grunig in Hunt, 1995: 7). Podobno ugotavljajo Cutlip in drugi (1994: 8), ko pravijo, da morajo odnosi z javnostmi vzpostavljati in ohranjati odnose s številnimi javnostmi, katerih cilj ni vedno doseganje menjalnega razmerja, temveč doseganje razumevanja ali podpore.» Odnosi z javnostmi morajo komunicirati z živahnimi in često antagonističnimi javnostmi. Vendar njihova naloga ni samo odzivanje na javnosti. Izvajalci skušajo tudi napovedati, s kakšnimi javnostmi-na primer uslužbenci, skupnostmi ali varstveniki okolja-bo organizacija imela opraviti v prihodnje, oziroma kakšne javnosti-na primer člani zakonodajnih teles, delničarji in donatorji-bi utegnile podpreti poslanstvo organizacije tako, da bi z obojimi navezala dobre odnose, še preden pride do problema ali preden bi bila potrebna podpora« (Grunig in Hunt, 1995: 7).

V odgovor *kako* komunicirati s *kakšno* javnostjo, sta Grunig in Hunt (1984: 145) razvila shemo razvoja javnosti, pri čemer sta uporabila opredelitev kategorije javnosti, kot jo je formuliral John Dewey in predstavlja nadgradnjo kategorije deležnikov; slednje definiramo kot skupino ali posameznike, katere prizadevajo organizacijske odločitve ali ker njihove odločitve prizadevajo organizacijo in od katerih je odvisna prihodnost organizacije. Dewey pravi, da je javnost skupina ljudi, ki imajo določen problem, so ta problem prepoznali in se organizirali, da bi problem rešili. Grunig in Hunt (1995: 11-18) pa sta operacionalizirala proces razvoja javnosti, ki sestoji iz nejavnosti ter treh faz aktiviranja javnosti:

1. *Nejavnost* je skupina ljudi, ki ne izpolnjuje nobenega od pogojev, navedenih v definiciji javnosti. Ti ljudje niso v interesnem razmerju z organizacijo in niso deležniki organizacije.
2. *Faza deležnikov* je faza, v kateri se javnost še ni razvila saj je mnogo deležnikov še pasivnih; to pomeni, da posamezniki, ki imajo neki skupen problem, le tega še niso prepoznali. To je torej faza latentne javnosti, kjer obstaja možnost aktiviranja le te.
3. *Faza javnosti* se razvije, ko deležniki organizacije prepoznajo problem in se organizirajo z namenom, da bi v zvezi s tem kako ukrepali. V tej fazi mora organizacija vzpostaviti komunikacijo z javnostjo, sicer se v njenem odnosu s slednjo razvije konflikt.
4. *Faza perečih vprašanj* se razvije, ko se nerešeni problemi razvijejo v pereče konfliktno teme, pri čemer imajo pomembno vlogo množični mediji, katerih poročanje o konfliktu »utegne oblikovati še druge javnosti poleg aktivističnih« (Grunig in Hunt, 1995: 13).

Pojem deležnikov oziroma javnosti bomo za potrebe te naloge uporabljali kot sinonima, saj kot pravi Škerlep (1998: 744), ni mogoče razlikovati med aktivnimi deležniki, 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. Hkrati ugotavlja, da je tisti, kar Grunig imenuje faza deležnikov, prav tako javnost, vendar v latentni fazi.

V odgovor na že zastavljeno vprašanje, *kako* komunicirati z določeno javnostjo, so se znotraj stroke odnosov z javnostmi razvili modeli odnosov z javnostmi, na odgovor s *kakšno oziroma katero* javnostjo komunicirati, pa so nastali različni programi odnosov z javnostmi.

1.3 Modeli odnosov z javnostmi

Grunigovi (Grunig in Hunt, 1984: 21-43) modeli odnosov z javnostmi reflektirajo prakso odnosov z javnostmi, kot je nastajala v različnih gospodarskih in kulturnih okoliščinah, označujejo pa » ... 4 faze 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« (Škerlep, 1998: 744). Prva dva sta tako imenovana enosmerna komunikacijska modela, katera se med seboj razlikujeta v »(ne)upoštevanju kriterija resnice pri sporočanju« (Škerlep, ibid), druga dva pa sta dvosmerna modela, ki se med seboj razlikujeta v asimetriji in simetriji odnosa.

Model propagandnega agenta označuje vse tiste programe odnosov z javnostmi, katerih cilj in namen je propagandno delovanje v imenu in v korist organizacije, ne glede na kriterije resničnosti in etike. Pri tovrstnem komuniciranju se uveljavlja enostranski interes organizacije z olepševanjem, manipulacijo ali prikrivanjem informacij.

Model javnega informiranja je podoben agenturnemu modelu v smislu enosmerne komunikacije, njegov namen pa je širjenje pozitivnih informacij o organizaciji pri čemer slednja uporablja »hišne novinarje-izvajalce odnosov z javnostmi, ki delujejo, kot da so novinarji-za to, da širijo bolj ali manj objektivne informacije v množičnih medijih« (Grunig in Hunt, 1995: 9) in s tem dosegajo pozitivno publiciteto. Ta model v določeni meri spoštuje kriterij resničnosti, enosmernost obeh navedenih modelov pa izhaja iz dejstva, da skušata vsak na svoj način spremeniti vedenje javnosti, ne pa tudi smeri in načinov delovanja organizacije in zato ne vključujeta zbiranja informacij oziroma odzivov javnosti.

Dvosmerni asimetrični model je takšen zato, ker organizacije na podlagi raziskav javnosti in informacij s strani slednjih razvijajo programe, ki bi utegnili prepričati javnosti, da podprejo organizacijo v njenem poslanstvu in namenih. Gre torej za enosmerno, z raziskavami podprto prepričevanje, ki naj bi spremenilo orientacijo javnosti in jih podredilo interesom organizacije, ki zato ne bi rabila spreminjati svojega vedenja.

Dvosmerni simetrični model pa bi lahko opredelili tudi kot normativni model odnosov z javnostmi, ki skuša z dvosmernim simetričnim komuniciranjem med partnerji vzpostaviti takšne odnose, ki bodo omogočali vzajemno doseganje ciljev. Praktiki in programi odnosov z javnostmi imajo funkcijo posrednika med »organizacijo oziroma njeno dominantno koalicijo in njenimi strateškimi javnostmi. Ta model se od asimetričnega razlikuje v tem, da je organizacija do neke mere pripravljena upoštevati interese svojih deležnikov« (Škerlep, 1998: 745). Modeli odnosov z javnostmi so pokazatelj, kako se bodo organizacije vedle v različnih okoliščinah, v praksi pa se najpogosteje uporabljata oba dvosmerna modela, kar je bilo tudi opredeljeno kot kriterij odličnosti odnosov z javnostmi: »odlični odnosi z javnostmi odstopajo od čistih simetričnih odnosov z javnostmi in jih lahko označimo kot kombinacijo dvosmernega asimetričnega ter dvosmernega simetričnega modela-odnosi z javnostmi mešanih motivov« (Grunig in Grunig, 1992: 285). Modeli odnosov z javnostmi so realizirani kot specifični programi odnosov z javnostmi, kar ponazarjamo v nadaljevanju.

1.4 Programi odnosov z javnostmi

Programi odnosov z javnostmi vključujejo različne komunikacijske tehnike, katere organizacija izvaja za vzpostavljanje, ohranjanje in vzdrževanje odnosov z določeno javnostjo. Seveda pa mora organizacija pred izvajanjem določenega programa vedeti, koga hoče z njim doseči. V ta namen se pogosto oblikujejo tako imenovani zemljevidi javnosti, ki vizualizirajo povezanost organizacije s strateškimi javnostmi in so v pomoč pri orientaciji posameznega programa. V nadaljevanju podajamo pregled nekaterih najpogostejših programov, katere organizacije izvajajo v odnosih s svojimi javnostmi.

1. *Odnosi z mediji* so eden pomembnejših programov, saj mediji delujejo kot posrednik med organizacijo in številnimi javnostmi. Odnosi z mediji potrebujejo posebno pozornost, saj je od njih odvisno, ali bo informacija prišla v javnost in kakšna bo. Če pa so informacije, ki jih organizacija posreduje medijem kredibilne, pa tudi mediji s pridom uporabljajo.

2. *Odnosi z internimi javnostmi/zaposlenimi* so tisti, ki naj bi prispevali k doseganju pripadnosti zaposlenih organizaciji, ki naj bi motivirali zaposlene in ki naj bi ustvarjali pozitivno organizacijsko kulturo. Vsota teh dejavnikov pomembno prispeva k organizacijski uspešnosti.
3. *Odnosi s finančnimi javnostmi* so namenjeni grajenju odnosov z lastniki/delničarji ter ostalimi predstavniki finančne javnosti. Potrebna je točnost in ažurnost informacij, kajti »vrednost podjetja na finančnih trgih je odvisna od dobrih ali slabih informacij o podjetju« (Škerlep, 1998: 753).
4. *Odnosi z državnimi institucijami* skušajo znotraj zakonodajnih in vladnih teles vplivati na odločitve, ki lahko tako ali drugače vplivajo na poslovanje organizacije oziroma panoge, v kateri le-ta deluje.
5. *Odnosi z lokalno skupnostjo* so tisti, ki skrbijo za uravnoteženo sobivanje in podporo okolja, v katerem organizacija deluje. »Odnosi s skupnostjo predstavljajo odnose z javnostmi v malem, ker njihova strategija običajno vključuje odnose z zaposlenimi, z (lokalnimi) mediji in (lokalnimi) državnimi institucijami« (Škerlep, 1968: 754).
6. *Krizno upravljanje oziroma komuniciranje* je v mnogih pogledih pokazatelj preteklih odnosov z javnostmi, običajno pa je razdeljeno v več faz: »predkrizno planiranje in simulacija kriznih scenarijev, upravljanje s krizo oz. vodenje organizacije v času krize in ponovno pridobivanje ugleda in kredibilnosti organizacije v pokriznem obdobju« (Škerlep, 1998: 755).
7. *Marketinški odnosi z javnostmi* so sicer pogosto jabolko spora glede avtonomnosti delovanja odnosov z javnostmi ter marketinga, vendar pa odnosi z javnostmi v najmanjši meri prispevajo k uspešnosti marketinga z (so)ustvarjanjem ustreznega družbenega okolja.

In kako za konec opredeliti vlogo in funkcijo odnosov z javnostmi? Če nam tehnike, programi, modeli in ostali elementi stroke odgovarjajo na vprašanje, kako komunicirati

oziroma voditi interakcijo in so, lahko bi rekli, akcijska komponenta stroke, pa seveda potrebujemo tudi odgovor na to, kam usmerjati to delovanje. Odgovorov je seveda več, pravzaprav je že vsaka tehnika odgovor zase, domala vse odgovore pa lahko označimo z eno besedo; z odnosi. V odnosih se zrcalijo vsi učinki interakcije med organizacijo in specifično javnostjo in odnosi sami na sebi so primarna skrb stroke odnosov z javnostmi. Ta relativno logična ugotovitev pa je bila pogosto spregledana in paradigma upravljanja odnosov se šele zadnjih nekaj let pojavlja kot ključni element zanimanja nekaterih vidnejših teoretikov odnosov z javnostmi. In nedvomno je to velik korak naprej k-skromno rečeno-drugačnemu ali raje ustrežnejšemu razumevanju namena stroke. Kot taka ima stroke odnosov z javnostmi jasno izraženo težnjo po vplivanju na vedenje javnosti in je zato-pogosto upravičeno-njena narava označena kot manipulativna. Vendar pa gre poudarke glede namena delovanja stroke iskati drugje, morda v podobnih razlagah, kot je naslednja:

»Prav tu je mesto institucij za odnose z javnostmi. Zagotavljati morajo (spo)razumevanje med partnerji, graditi medsebojno zaupanje, zagotavljati resničnost in s tem verodostojnost (kredibilnost) sporočil, odstranjevati nesporazumevanje na intersubjektivni ravni (različnost interpretacij sporočil), vzpostavljati empatičen dialog (prevzemanje vlog in obojestransko razvijanje pričakovanj), razreševati interakcijske in interesne konflikte (kar nekateri pragmatistično imenujejo menedžment konflikta) in razvijati medčloveške humane odnose« (Vreg, 1994: 5).

2 GRAJENJE ODNOSOV – VEŠČINA IN VÉDENJE

Kontekst delovanja organizacij se je v »sodobni« družbi močno spremenil; organizacijsko okolje je vse bolj dinamično, fragmentirano, specializirano ter v svojem delovanju izrazito interesno motivirano. Tako se organizacijsko okolje oziroma v njem delujoči subjekti vse bolj zavedajo vpliva in vloge organizacij v vsakdanjem svetu, organizacije pa vse bolj spoznavajo pomembnost in vrednost družbeno odgovornega delovanja. Težnja po avtonomnosti je tako-paradoksalno-postala nesmotrna. Izkazalo se je, da dobri odnosi organizacije omejujejo manj kakor slabi odnosi z določeno javnostjo. Glede na to, da ni mogoče delovati, ne da bi vzpostavili odnose, je smotno graditi kakovostne odnose. Prav tu zavzema stroka odnosov z javnostmi pomembno vlogo in središčno mesto; povezovati mora organizacijo in njene javnosti skozi iskanje skupnih vrednot, skozi vzpostavljanje skupnih pričakovanj, skozi vzajemno doseganje ciljev ter z eskalacijo vzajemnega zaupanja.

2.1 Sistemska inercija odnosov

Kljub temu, da se pojem odnosa pogosto pojavlja v opredelitvah namena delovanja stroke, pa je prav tako pogosto tudi spregledan. Če je že vključen v številnih definicijah, pa ga strokovnjaki pogosto izpuščajo iz svojih raziskav, praktiki pa iz svojega delovanja. Podobno je s strani organizacije; veliko več časa, pozornosti in sredstev je namenjeno strateškemu, torej ciljno usmerjenemu ter upravljanemu komuniciranju z relevantnimi javnostmi neke organizacije, veliko manj pozornosti pa se posveča odnosu, ki s tem nastaja. Po našem mnenju je vsaka oblika komunikacije-bodisi da gre za prepričevanje, informiranje ali dvosmerno komunikacijo-investicija v odnos. Tako kot organizacije ne morejo ne-komunicirati tudi ne morejo zgolj komunicirati, ne da bi s tem ustvarjale tudi širši kontekst komunikacijskega delovanja, katerega lahko imenujemo odnos.

Verčič ugotavlja (1999: 136), da obstajata dva prevladujoča pristopa k definiranju odnosov z javnostmi: prvi opredeljuje odnose z javnostmi kot upravljanje komunikacije med organizacijo in njenimi javnostmi, drugi pa postavlja stroko odnosov z javnostmi v funkcijo upravljanja odnosov (management of relations) med organizacijo in javnostmi.

Organizacijsko komunikativno delovanje je kontinuiran ter bolj ali manj interaktiven proces, ki mora generirati spremembe (tradicionalno so organizacije usmerjale svojo moč in vpliv po eni strani v doseganje sprememb-prilagajanje-na strani javnosti ter po drugi strani na ohranjanje lastne avtonomnosti ter obstoječe strukturne ureditve). Sama komunikacija v vseh svojih pojavnih oblikah-torej tako simbolna komunikacija kot tudi vedenje organizacije-je torej orodje, s pomočjo katerega se odnos ustvarja. Tako s komunikacijo ustvarjamo zavest o obstoju organizacije in s tem vzpostavimo odnos do nje, s komunikacijo izražamo namen, politiko, stališča in vrednote organizacije, ki določajo naravo odnosa med organizacijo in specifično javnostjo, ... Dejali bi lahko, da s komunikacijo izražamo svoj odnos.

Če se vrnemo nekoliko nazaj, na vsebino same stroke odnosov z javnostmi oziroma na definiranje konceptov, ki jih pojem odnosov vključuje, najdemo naslednje osnovne koncepte (Verčič, 1999: 136): organizacija, odnos ter javnosti.

Zopet lahko sklenemo podobno ugotovitev kot na ravni definicije; kot eden izmed osnovnih konstruktov samega pojma se zopet pojavlja odnos, ki pa je, enako kot prej, postavljen v ozadje. Tako organizacijske študije kot študije javnosti so v okviru stroke relativno znane in dobro raziskane, medtem ko o samem odnosu na ravni organizacija-javnost ne najdemo dosti informacij. V ospredju je komunikacija, ki pa se v večini organizacijskih struktur pojavlja v izrazito prepričevalni, celo propagandni ter marketinški funkciji.

Komunikacijsko delovanje organizacije samo na sebi še ne predstavlja odnosa; slednji se vzpostavi tisti trenutek, ko določena komunikacija sproži odziv-povratno zvezo-določene javnosti ali subjekta, pa naj mu je bila komunikacija namenjena ali ne (pri tem je na ravni vzpostavljanja odnosa komunikacija lahko ali simbolna ali vedenjska).

Še nekoliko bolj splošno bi lahko povzeli, da se odnos vzpostavi takrat, ko organizacijsko delovanje povzroči takšno spremembo vedenja pri določeni javnosti ali posameznemu subjektu, da je le-ta vzpostavil neke vrste interakcijo z organizacijo; tako lahko govorimo o potrošniku organizacijskih izdelkov ali storitev, ki se je odločil za nakup le-teh, govorimo

lahko o vlagatelju, ki se je odločil investirati v delnice organizacije, lahko pa tudi o neki javnosti, katere komunikacijska intenca je težnja po spremembi vedenja oziroma delovanja organizacije. Iz povedanega lahko sklenemo, da so tudi odnosi izrazito situacijske narave; javnost ali organizacija ga vzpostavi z določenim namenom oziroma ciljem, katerega izpolnjevanje v okviru odnosa je ključno za obstoj in trajanje le-tega.

Stroka odnosov z javnostmi ima že ves čas, vse od svojega nastanka, opravka z odnosi, čeprav je v praksi večina časa, sredstev in razmišljanja namenjena komunikaciji, katero bi lahko opredelili kot akcijsko komponento odnosa, ki ga s svojo (ne)prisotnostjo izraža in spreminja.

Vzpostavljanje odnosov je po našem mnenju ključni namen delovanja stroke odnosov z javnostmi, sama komunikacija, skupaj z različnimi tehnikami komuniciranja, pa predstavlja sredstvo za vzpostavljanje, ohranjanje ter končevanje odnosov. Vsebina komunikacije pa je tista, ki kategorizira odnose kot poslovne, družabne, politične, ...

Na začetku poglavja smo nakazali prekrivajočo se strukturo namena in sredstev v stroki odnosov z javnostmi, na katero je v svojih delih nakazal že Simmel, ki pravi, da »kolikor bolj je tehnika vseh življenjskih področij prepletena, umetelna in razčlenjena, toliko bolj jo občutimo kot končni namen, ki zadovoljuje sam na sebi in se o njem ne sprašujemo več« (Simmel, 2000: 120). Rečemo lahko, da se je nekaj podobnega zgodilo tudi stroki odnosov z javnostmi. Številne tehnike in mediji sporočanja so postali tako obsežni, da se je v njih izgubil po našem mnenju ključni in končni smoter komuniciranja-vzpostavljanje odnosov.

2.2 Ekskurz: odnosi in skrajne možnosti udeležbe

Stroka odnosov z javnostmi ima pri upravljanju odnosov tudi to zahtevno nalogo, da usklajuje in ustrezno komunicira z različnimi javnostmi, v skladu z njihovimi specifičnimi relacijskimi intencami. V ilustracijo, s kako različnimi javnostmi se organizacije včasih dobesedno spopadajo, podajamo Simmlovo (1993: 2000) razlago dveh, lahko bi rekli skrajnih možnih interesov, ki vodijo javnosti ali posameznike pri njihovi udeležbi v odnosih. Ta dva motivacijska elementa sta družabnost in denar.

Družabnost in denar lahko razlagamo kot tisti skrajni točki, ki predstavljata motivacijo za udeležbo v odnosih, ki najbolj ponazarjata paleto interesov, na katere mora organizacija pri krmiljenju svojega delovanja v visoko diferenciranih ter individualiziranih družbah vsaj pomisliti ter, če je le možno, izražati ustrezno stopnjo razumevanja za te interese in njihove lastnike.

Družabnost opredeljuje takšno naravo odnosov, ki segajo onstran vseh interesov, motivov ter namenov posameznega subjekta, ki torej vstopa v posamezne odnose zaradi družabnosti oziroma družbenosti same. V svoji čisti obliki je torej družabna » ... le *družba* brez slehernega dodatka, ker je čista, v načelu nad vsako specifično vsebino dvignjena forma [...] v neki tako rekoč abstraktni podobi, kjer se vse vsebine raztopijo v golo igro forme« (Simmel, 1993: 45). In čeravno se mnogi ne bi strinjali, da spada takšna družabnost v sfero smotrov poslanstva gospodarske družbe, pa je lahko po našem mnenju tudi element družabnosti tisti, ki določa gospodarsko organizacijo kot družbeni subjekt, ki upravičeno in kredibilno nastopa v svoji vlogi.

Druga skrajna možnost udeležbe v odnosu pa je dosežena preko denarja, ki v sodobni družbi deluje kot posrednik med posameznikom in njegovim objektom želje, da svojemu lastniku-imetniku denarja-omogoča udeležbo v odnosu že zgolj na podlagi tega dejstva. Tako je »denarno gospodarstvo omogočilo nešteta združenja, ki od svojih članov bodisi zahtevajo zgolj denarne prispevke ali pa jih žene goli denarni interes. [...] Vrh tega razvoja predstavlja delniška družba, katere poslovanje je za posameznega delničarja povsem objektivno in odtegnjeno vplivom, medtem ko sam delničar v tej družbi absolutno ni udeležen osebno, temveč le z določeno vsoto denarja« (Simmel, 2000: 113).

Organizacija mora torej krmiliti svoje delovanje v skladu s številnimi interesi, ki jih veže nase s svojim obstojem in delovanjem in kontrafaktično je pričakovati, da bodo organizacijski odnosi uspešno zadovoljevali vsa ta pričakovanja.

Zato je po našem mnenju potrebno oblikovati večdimenzionalno tipologijo organizacijskih odnosov z javnostmi, saj se le ti vedno pojavljajo kot določena stopnja na dialektičnem kontinuumu različnih kvalifikatorjev, ki vsakič znova opredeljujejo odnos. Načrtovanje in

izvajanje organizacijske komunikacije mora biti torej uravnavano glede na kontekst ter glede na usmeritev organizacije v okviru posameznih dialektik v odnosu, kot to prikazuje shema tipologije odnosov.

Slika 2.2: Tipologija odnosov

	Dialektika integracije-separacije	Dialektika stabilnosti-spremembe	Dialektika javnosti-zasebnosti
Interni kontekst	Povezovanje/ Avtonomnost	Predvidljivost/ nepredvidljivost	Odprtost/zaprtoost
Eksterni kontekst	Visoka/nizka vpletenost	Razumevanje/ nerazumevanje	Odkrivanje/ prikrivanje

Vir: Baxter v Zupanc, Barbara (2000: 34) : Psihologija interakcije in marketinški odnosi.

Na ravni organizacijskih odnosov predstavlja dialektika integracije/separacije na ravni internega konteksta razcep med organizacijsko avtonomnostjo, h kateri večina organizacij stremi, ter povezanostjo organizacij s svojimi javnostmi. Eksterni kontekst se pri tem giblje med zaznavami visoke oziroma nizke stopnje vpletenosti organizacije, tako v gospodarsko kot tudi v družbeno okolje.

Dialektika stabilnosti/spremembe v organizacijskih odnosih odraža stopnjo razkrivanja informacij in se na ravni internega konteksta izraža kot stopnja predvidljivosti oziroma nepredvidljivosti vedenja vsakega izmed partnerjev v odnosu, na ravni zunanjega konteksta pa generira stališča razumevanja oziroma nerazumevanja.

Dialektika javnosti/zasebnosti se nanaša na eno oziroma dvosmernost ter na stopnjo simetričnosti komunikacije med organizacijo in javnostmi in se na ravni internega konteksta manifestira kot zaznavanje odprtosti oziroma zaprtosti med partnerji v odnosu, na ravni zunanjega konteksta pa se izraža kot odkrivanje informacij in s tem kot afirmacija partnerja oziroma kot prikrivanje informacij med partnerjema v odnosu.

2.3 Teoretska izhodišča grajenja odnosov znotraj organizacijskega diskurza

»It is correct (and a great improvement) to think of the two parties to the interaction as two eyes, each giving a monocular view of what goes on and, together, giving a binocular view in depth. This view is the relationship ... « (Bateson, 1995: 105).

V nadaljevanju poglavja želimo sam pojem odnosov opredeliti s, po našem mnenju, ključnimi koncepti, ki nam nudijo specifičen (v)pogled v kontekst nastajanja, filozofijo upravljanja ter umetnost zaključevanja odnosov. Ti koncepti so po našem mnenju tisti, ki oblikujejo specifičen »world view« oziroma »weltanschauung« (nekateri avtorji so termin označili tudi kot neke vrste makro-misel (macrothought) ali če hočete pogled na svet, ki je pomemben za grajenje kakovostnih organizacijskih odnosov.

2.3.1 Kontingenca

Kontingenca nakazuje dinamičnost ali nestanovitno naravo odnosov, razlagamo pa jo najprej kot pojem in nato kot teorijo, ki reflektira praktično naravo organizacijskih odnosov.

»Pojem je pridobljen z izključitvijo nujnosti in nemožnosti. Kontingentno je nekaj, kar ni niti nujno niti nemogoče; nekaj torej, ki je tako, kot je (bilo, je, bo), a bi lahko bilo tudi drugače. Pojem torej označuje danost (izkušeno, pričakovano, mišljeno) z vidika možnosti, da bi bilo drugače; označuje predmete v horizontu možnih premen. Hkrati pa predpostavlja dani svet, torej ne označuje nasploh možnega, temveč to, kar je na temelju realnosti videno kot tudi drugače mogoče ... « (Luhmann v Škerlep, 1998: 66).

Trdimo, da je družbeno in družabno življenje v temelju kontingentno, prav tako kot so kontingenti odnosi, na katerih temelji družba. Odnosi, takšni kot so, niso ne nujni ne nemožni. So odraz vplivanja in sprejemanja vplivov, komuniciranja in prejemanja informacij, predvidevanja in sprejemanja posledic lastnih dejanj in dejanj drugih, so posledica delovanja družbene moči oziroma nemoči (podrejenosti); so posledica racionalnih preudarkov in emocionalnih impulzov; nenazadnje so tudi posledica naših pričakovanj o drugih in pričakovanj drugih o nas.

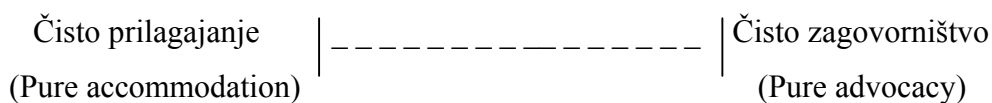
Odnosi so torej takšni, kakršni so, a bi lahko bili drugačni. So rezultanta tako aktivnosti kot pasivnosti partnerjev v odnosu, kar pa se seveda v času spreminja. Odnosi so izrazito dinamičen, tudi dialektičen fenomen. Nastajajo skozi delovanje subjektov, ki so vedno v odnosu samega s seboj, s svojim družbenim okoljem ter z relevantno kulturo.

Tako izključitev nujnosti kot izključitev nemožnosti predstavljata po našem mnenju imperativ k načrtovanemu vzpostavljanju ter ohranjanju dobrih odnosov s ključnimi javnostmi določene organizacije. Kakovostni odnosi so tisti, ki vodijo k organizacijski učinkovitosti in k uspešni realizaciji predvsem dolgoročnih organizacijskih ciljev. Kakovostne odnose organizacije pogosto ogrožajo ali onemogočajo z zasledovanjem kratkoročnih koristi (kar Jančič (1990) označuje z izrazom »organizacijska miopija«), kar pogosto pomeni relativno grob poseg v odnose z določeno javnostjo.

Organizacije so nagnjene k vzpostavljanju le tistih nujnih odnosov, s po njihovem mnenju, najbolj relevantnimi javnostmi. Vse prepogosto ostajajo odnosi »vklenjeni« v okviru pravnih določil, ki so zapisane v pogodbi med partnerjema; naše mnenje je, da je institucionalizacija odnosov v okviru pravnih norm sicer nujna, vendar še zdaleč ne more obsegati in določati vseh dimenzij odnosa. Odnosi, ki se gibljejo le v okvirih pravnih določil so tako imenovani »arms length« odnosi, ki se vzpostavijo kot posledica trenutnega interesa za sodelovanje med partnerji in skozi katere udeleženci v takšnem odnosu sledijo le lastnim ciljem.

Teorija kontingence (Cancel in drugi, 1999: 171-197) predstavlja optimirano interpretacijo normativne teorije odličnosti odnosov z javnostmi, ki na realističen način prikazuje strategije za izvajanje odnosov z javnostmi. Kot model izvajanja odnosov zagovarja prilagoditveni kontinuum (continuum of accomodation), ki ponazarja stopnjo akomodacije, katero mora organizacija privzeti za grajenje oziroma ohranjanje kakovostnih odnosov z določeno javnostjo. Tudi večina odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi se giblje na tem kontinuumu; nekateri problemi ali javnosti terjajo več prilagajanja, drugi spet manj oziroma v določenih primerih se organizacija odloči za zagovor svojih stališč.

Slika 3.2: Prilagoditveni kontinuum



Vir: Amanda E. Cancel in drugi (1999: 173): Testing the Contingency Theory of Accommodation in Public Relations.

Teorija podaja tudi številne dejavnike, ki vplivajo na položaj organizacije na prilagoditvenem kontinuumu in ki določajo kdaj in v kolikšni meri naj organizacija poseže po prilagoditvenih oziroma zagovornih strategijah. Pri tem opozarja, da proces dvosmernega simetričnega komuniciranja, koorientacija, dialog ter ostali komunikacijski procesi, ki sicer konotirajo pripadnost organizacije družbeno odgovornim odnosom, niso vedno etično normativni in s tem optimalni za delovanje organizacije-denimo v primeru, ko ima organizacija opraviti z moralno nesprejemljivimi stališči neke javnosti. Kontingenčni dejavniki, ki so se izkazali kot tisti z največjim vplivom pri opredelitvi položaja organizacije na prilagoditvenem kontinuumu, pa so naslednji (Cancel in drugi, 1999: 177-181):

1. Velikost organizacije (Corporation Size) je povezana oziroma prepletena z vidnostjo oziroma izpostavljenostjo organizacije široki javnosti, kar predstavlja majhen a konstanten vpliv na organizacijske odnose z zunanjimi javnostmi. Ta dejavnik povzroča, da so pričakovanja javnosti do organizacije višja oziroma, da se mora le-ta odzivati na zahteve javnosti, katere lahko manjše organizacije prezrejo. Velikost sama pa neposredno ne vpliva na stopnjo akomodacije, vendar pa zaradi nje organizacija ne more enostavno prezreti javnosti ali določenega problema.
2. Organizacijska kultura (Corporate culture) je ena izmed kontingenčnih spremenljivk, ki vpliva na način, na katerega organizacije pristopajo k vzpostavljanju interakcije oziroma odnosov z javnostjo.

3. Izpostavljenost panoge (Business Exposure) oziroma to, kar organizacija proizvaja in kdo so njeni kupci močno vpliva na izpostavljenost organizacije splošni javnosti in medijem ter na pričakovanja o tem, s kakšno stopnjo odgovornosti do svojih javnosti se bo organizacija morala vesti.
4. Dostop oddelka za odnose z javnostmi do dominantne koalicije (Public Relations Access to Dominant Coalition) je spremenljivka, ki vpliva na to, kako organizacije razumejo svoje odnose z eksternimi javnostmi ter koliko sredstev (časa, denarja, ...) bo namenjeno grajenju kakovostnih odnosov z določeno javnostjo.
5. Razsvetljenost dominantne koalicije (Dominant Coalition Enlightenment) se nanaša na vprašanje, ali dominantna koalicija prepoznava potrebo po komuniciranju z določeno javnostjo, kar je odločilnega pomena za način vodenja odnosov z javnostmi.
6. Nižji management (Line Managers) so pogosto tisti, ki imajo praktične izkušnje in naloge reševanja vprašanj in problemov z določeno javnostjo in so pogosto tisti, ki lahko prvi zaznajo nastanek resnega problema.
7. Razsvetljenost nižjega managementa (Line Manager Enlightenment) je stopnja, do katere le-ti prepoznavajo in upoštevajo filozofijo in prakso odnosov z javnostmi pri reševanju vprašanj.
8. Osebnostne lastnosti (Individual Characteristics) predvsem predstavnikov dominantne koalicije, ki se nanašajo na sposobnosti kritičnega ter strateškega razmišljanja, dojemljivosti za vprašanja javnosti, ...

Navedeni dejavniki predstavljajo izhodišče, na osnovi katerega se bo organizacija pozicionirala na določeno točko na kontinuumu, konkretni situacijski dejavniki pa nato vplivajo na spremembo tega položaja. Organizacija ali javnost se bosta v medsebojnem odnosu prilagajali oziroma zagovarjali lastna stališča do mere, kjer se začnejo kazati negativni učinki prilagajanja za eno izmed strani v odnosu oziroma bosta okrepili kooperacijo, ko se bodo pokazali pozitivni učinki sodelovanja.

Koncept kontingence je torej vezan predvsem na dinamiko organizacijskega okolja, poleg tega pa želimo z umestitvijo tega pojma v polje raziskovanja odnosov poudariti dejstvo, da mora vsaka organizacija opredeljevati svoje odnose glede na svojo dejavnost (panogo), cilje, položaj na trgu, saj vsi ti dejavniki vplivajo na pričakovanja, ki nastajajo med partnerji v odnosu.

2.3.2 Uokvirjanje

Teorija uokvirjanja (Framing Theory) je pomembna predvsem pri konstrukciji družbene realnosti oziroma pri oblikovanju stališč javnosti do določenih vprašanj. S postopkom uokvirjanja omejimo določeno informacijo in izpostavimo določene vidike le-te. Prav tako se znotraj organizacijskih odnosov z določeno javnostjo oblikujejo specifične interpretacije problema, ki vplivajo na to, kako bodo javnosti razmišljale o problemu oziroma ga zaznale.

Koncept »uokvirjanja« se nanaša na upovedovanje oziroma na naracijo specifičnega problema; gre za način, kako je problem interpretiran-predvsem s strani medijev-kateri vidik bo izpostavljen kot dominanten ter na podlagi katerih informacij se bo izoblikovala definicija problema. Dejali bi, da se nanaša na miselni kontekst, ki so ga dosednji organizacijski odnosi ustvarili v glavah določenih javnosti.

Koncept uokvirjanja (Hallahan, 1999: 207) lahko označimo kot proces, ki vključuje selekcijo in izpostavljanje določenih poudarkov znotraj informacije. Uokvirjanje pomeni izbrati določen vidik realnosti in ga izpostaviti v procesu komunikacije in sicer na način, ki uveljavlja določeno (želeno) definicijo oziroma razumevanje problema, interpretacijo vzrokov ali moralno ovrednotenje. Z uokvirjanjem torej razlagamo situacijo tako, da (a) definiramo probleme ter njihove stroške in koristi, (b) določamo vzroke problemov, (c) etično vrednotimo probleme in njihove vzroke ter (d) predlagamo in pozicioniramo predloge za odpravljanje problemov. Uokvirjanje torej ustvarja kontekst, znotraj katerega se predstavljajo in procesirajo informacije in ga kot takega lahko uporabimo v številnih komunikacijskih situacijah, ki se pojavljajo v odnosih z določeno javnostjo. Ustvarjanje informacijskega konteksta, kot podajamo tudi v nadaljevanju naloge, pa je pomemben aspekt delovanja odnosov z javnostmi. S kontekstualizacijo informacije ali problema so

namreč podani okvir, znotraj katerih nato javnosti ali posamezniki vrednotijo informacije, jih opredeljujejo kot bolj ali manj pomembne ter v skladu s tem tudi delujejo oziroma ukrepajo.

Uokvirjanje je lahko za vzpostavljanje kakovostnih odnosov z določeno javnostjo pomemben koncept, saj na ta način gradimo vzajemne referenčne okvirje glede določenih vprašanj ali problemov, seveda pod pogojem, da je izhodišče za komunikacijo doseganje vzajemnega zadovoljstva oziroma najmanj vzpostavitev medsebojnega razumevanja.

Tiste organizacije, ki so usmerjale pozornost k vzpostavljanju in ohranjanju kakovostnih odnosov bodo tu v prednosti, saj bodo imele njihove javnosti glede problema dodaten vir informacij poleg medijev-odnose. Tu še posebej pride do izraza proaktivnost delovanja organizacije (ker zaupanje pač eskalira skozi retrospektivo, skozi zgodovino odnosa, skozi pogled nazaj) ter kontinuirana komunikacija relevantnih informacij v odnosu, ki pomembno določajo kakovost slednjih. Javnosti tako ne bodo odvisne le od medijske naracije določenega problema, s čimer se zmanjša verjetnost njihovega posega v samo delovanje organizacije.

Kognitivna obdelava informacij, katere organizacijske javnosti dobivajo preko medijev, je še dodaten argument za vzpostavljanje in ohranjanje kakovostnih organizacijskih odnosov. Relacijska komunikacija z določeno javnostjo ne sme biti zgolj propagandno, publicitetno ali marketinško naravnana, vsebovati mora relevanten tok informacij (torej tudi nepričakovanih), biti mora dvostranska, izražati mora vzajemno (spo)razumevanje ter omogočati vzpostavljanje skupnih ciljev ter stališč.

Šele takšen odnos bo uspel pri organizacijskih javnostih-posebej aktivnih-vzpostaviti takšne (mentalne) percepcije, ki bodo kljubovale aktualni medijski naraciji o konkretnem problemu, ki se navezuje na konkretno organizacijo. Takšni odnosi bodo verjetno prispevali k deflaciji delovanja tudi tistih javnosti, ki so generator posledic na delovanje organizacij.

Odnos je torej pomembna protiutež oziroma alternativni vir informacij o organizaciji, ki bodisi potrjuje bodisi negira medijske vsebine, vezane na določeno organizacijo. Odnosi so torej odraz dejanskega ujemanja stališč, vrednot in pričakovanj med organizacijo in njenimi javnostmi, na osnovi katerih lahko sklepamo o pripadnosti organizacije družbeno odgovornemu delovanju.

2.3.3 Pričakovanja v odnosu

Pričakovanja so po našem mnenju tisti izmed ključnih dejavnikov za razvoj odnosa, na osnovi katerega se slednji vrednotijo na kontinuumu od konfliktnih odnosov na eni strani, preko latentnih odnosov, do odličnih odnosov na drugi strani. Pričakovanja do partnerjev se v določeni meri vzpostavijo že pred vstopom v konkreten odnos in so ključna za vzpostavljanje, ohranjanje in tudi za končanje odnosov. Pričakovanja se v veliki meri oblikujejo na temelju stališč o tem, kakšno vlogo v družbi naj bi imel določen subjekt, ter na podlagi vrednot, ki naj bi bile vodilo za vedenje oziroma delovanje konkretnega subjekta v konkretni situaciji.

Konkretna pričakovanja med partnerji v odnosu se pogosto izgubijo v vrtincu pogajanj za doseganje gospodarnosti, zato nastanejo tako imenovane komunikacijske vrzeli, ki pogosto povzročajo eskalacijo problemskih vprašanj ali konfliktov. Pričakovanja terjajo tudi ustrezno komunikacijo oziroma predstavitev v odnosu med partnerjema; pri tem velja opozoriti, da nobena oblika delovanja, bodisi simbolna bodisi vedenjska, ni sama po sebi umevna. Za takšna-sama po sebi umevna-pričakovanja običajno veljajo tista, ki so temeljnega pomena za vzpostavitev in gradnjo odnosa in katerih neizpolnjevanje lahko resno ogrozi kakovost ali celo obstoj odnosa. Vsa pričakovanja v odnosu do partnerja je potrebno artikulirati ter po možnosti določiti najnižjo kvalitativno stopnjo zadovoljevanja le-teh (med kvalitativne dimenzije prištevamo tudi kvantiteto). Na ta način se med partnerji vzpostavi zavest in vedenje o potrebnih (minimalnih) investicijah v odnos, na podlagi katerih se bo le-ta še ohranjal na zadovoljivi ravni.

2.3.3.1 Komunikacijska relevantna pričakovanj

Za uspešen potek interakcijskega procesa (Škerlep, 2000: 70) je potreben vsaj minimalen razvoj vzajemnih pričakovanj, ki so utemeljena na spoznanjih, pridobljenih v medsebojnem opazovanju tistih vidikov, ki so za interakcijo relevantni.

Iz vzajemnosti pričakovanj pa izhaja za partnerje v odnosu pravica pričakovati določeno obliko vedenja (poslovanja, sodelovanja) s strani partnerja ter dolžnost izpolnjevati pričakovanja, ki jih ima partner do nas. Na tem mestu je morda primerno izpostaviti tudi razliko med simbolno in vedenjsko komunikacijo, ki vsaka na svoj način prispevata k realizaciji pričakovanj, ki so bistvena za kakovostno vzpostavitev, razvoj in nenazadnje tudi prekinitev odnosa. Želeli bi predvsem poudariti potrebo, da simbolno komunikacijo v ustrezni meri spremljajo tudi dejanja določene organizacije. S tem nikakor ne želimo zmanjšati pomena besednih dejanj, saj lahko z njimi naredimo marsikaj, želimo pa opozoriti na dejstvo, da v določenih primerih simbolna komunikacija postaja sama sebi namen, saj delovanje organizacij pogosto ostaja na enaki ravni oziroma naravnosti.

Pričakovanja so običajno vezana na določeno vlogo subjekta, ki (Škerlep, 1997: 73) določa le en izsek vedenja posameznika, in gre po drugi strani za enoto, katero lahko povzamejo mnogi ljudje. Razlikovanje med osebnostmi in vlogami na ravni organizacije pa omogoči dve stvari: prvič, da se pri opravljanju določene formalne vloge pojavi »osebni stil« ter drugič, da si organizacije prav z definiranjem vlog-katerim nato pripada določen nabor funkcij-zagotavljajo potrebno stopnjo kontinuitete. Na ravni vloge je mogoče od subjekta z gotovostjo pričakovati določeno vedenje, čeprav ga ne poznamo kot osebnost, iz česar sledi, da prihaja v funkcionalno izdiferenciranih razmerjih do rastoče anonimnosti v medčloveških razmerjih-odnosih.

Pogosto lahko zasledimo paradigmatško trditev, da lahko bodisi funkcija definira posameznika ali pa posameznik definira funkcijo. Če za prvi primer velja, da lahko od posameznika, ki zaseda določeno funkcijo-igra določeno vlogo-pričakujemo dosledno izpolnjevanje pričakovanj, ki so vezana na to vlogo (in to ni malo), pa gre (oziroma naj bi šlo) v drugem primeru za situacijo, ko posameznik-ki se kaže kot celotna osebnost-da

določeni funkciji oziroma vlogi nove kvalitativne dimenzije. Namen te argumentacije je izpostaviti konkretne posameznike v organizacijskih sistemih kot tiste ključne akterje, ki so ključnega pomena pri izpolnjevanju konkretnih pričakovanj.

Komunikacijska vrednost vzajemnih pričakovanj je torej v tem, da za partnerje v odnosu vnese več možnosti za predvidevanje partnerjevega vedenja ter s tem večjo gotovost v lastno delovanje. Kakovostni organizacijski odnosi, ki temeljijo na izpolnjevanju vzajemnih pričakovanj (še posebej če gre za pričakovanja izven domene obligacijskih razmerij), omogočajo managementu organizacije lažje krmiljenje skozi vse bolj dinamična gospodarska, politična ali katerakoli druga okolja.

Dejstvo je, da se organizacije, pa tudi drugi subjekti, ki si konkurirajo na določenem trgu, soočajo s težko nalogo; svoje delovanje morajo uravnavati na način, ki jim bo omogočal doseganje tako lastnih ciljev kot tudi ciljev ključnih javnosti. Kljub temu, da vodilne koalicije organizacij pričakovanja številnih javnosti označujejo kot nerealna, neupravičena, ..., pa po našem mnenju v izražanju pričakovanj leži težnja po komunikaciji, dialogu, ki bi generirala občutke razumevanja oziroma razumljenosti stališč in vrednot določene javnosti, na osnovi katerih so se pričakovanja tudi oblikovala. Kljub temu, da želimo poudariti pomembnost konkretnega vedenja in dejanj organizacij, pa je tudi brez tega že sama komunikacija tista, ki lahko generira kakovost odnosov z izražanjem razumevanja glede pričakovanj javnosti.

2.3.3.2 Interpretiranje preseganja in neizpolnjevanja pričakovanj

Temu pojavu-preseganju pričakovanj s strani organizacije-nismo priča prav pogosto. Že na podlagi te trditve lahko sklepamo, da organizacije vstopajo oziroma ustvarjajo predvsem-dobesedno-preračunljive odnose. Pa ne gre za to, da bi želeli trditi, da morajo organizacije v svojo filozofijo in politiko delovanja vnašati neke altruistične imperative; menimo, da upravljani kakovostni odnosi predstavljajo pomemben organizacijski kapital; kakovostno upravljani odnosi lahko zagotavljajo organizaciji dolgoročnost finančnih tokov/prilivov, pomenijo lahko pomemben vir relevantnih informacij, ki organizaciji omogoča doseganje

lojalnosti njenih pomembnih deležnikov ter nenazadnje tudi doseganje pozitivne publicitete.

Čeprav je preseganje pričakovanj za razvoj odnosa nedvomno pomemben dejavnik, pa posledice oz. rezultati takšnega vedenja-kot bo prikazano tudi v nadaljevanju-niso vedno pozitivni. Povzročijo lahko namreč nepredvideno inflacijo pričakovanj s strani določenih organizacijskih javnosti, ki nato pričakujejo takšno vedenje organizacije v domala vseh okoliščinah.

Vendar pa, kot smo že dejali, je od organizacije verjetneje pričakovati nezadovoljivo izpolnjevanje pričakovanj (pri tem imamo v mislih pričakovanja, vezana na organizacijo kot na pomemben družbeni in ne zgolj gospodarski objekt).

V okviru takšnih preračunljivih odnosov organizacije računajo na to, da se bodo pod vplivom njihove moči in vpliva javnosti odzvale na način kognitivnih pričakovanj (Škerlep, 1997: 76), kar pomeni, da se bodo pričakovanja do organizacije spremenila oziroma prilagodila dejanskemu stanju stvari.

Predvsem aktivne javnosti pa se v primeru neizpolnjenih pričakovanj pogosto odzovejo na način normativnih pričakovanj, se pravi, da vztrajajo pri izpolnitvi pričakovanj kot normi. In prav lahko se zgodi, da bo morala organizacija poseči po bolj akomodativnih strategijah delovanja, da bi se izognila večjim posledicam za svoje delovanje.

3 NOVA PARADIGMA UPRAVLJANJA ODNOSOV

Vpliv organizacijske komunikacije-tako simbolne kot tudi vedenjske-na kakovost odnosov je nesporen. Vendar pa se morata za vzpostavljanje kakovostnih odnosov obe obliki komunikacije vzajemno potrjevati oziroma dopolnjevati. Seveda je v številnih primerih že sama simbolna komunikacija dejanje samo na sebi, vendar pa mora simbolno izražanje stališč, vrednot ter perspektiv imeti odraz tudi v vedenju organizacije. Če temu ni tako, lahko organizacija kot gospodarski in družbeni subjekt izgubi kredibilnost ter kot komunikator svoj ugled in legitimnost oziroma z eno besedo-zaupanje. Na ta način organizacija ogrozi ne le kakovost, temveč tudi sam obstoj odnosov ter s tem tudi lasten obstoj.

3.1 Povodi in posledice odnosov

»Grajenje odnosov-vzdrževanje medsebojne odvisnosti-je bistvo odnosov z javnostmi« (Grunig in drugi, 1992: 69).

Kateri so motivi organizacije za vstopanje v odnose z drugimi subjekti? Obstaja seveda več razlogov, izmed katerih je morda najbolj elementaren razlog potreba po virih, kamor prištevamo vse inpute, potrebne za nemoteno delovanje organizacije. Za pridobitev vsakega izmed virov mora organizacija vzpostaviti odnos in ga, kar je še pomembneje, vzdrževati na čim višji kakovostni ravni; za pridobitev proizvodnih inputov moramo vzpostaviti odnose z dobavitelji, za pridobitev človeških virov moramo vzpostavljati odnose z zaposlenimi, za ustvarjanje ugodnih pogojev poslovanja moramo vzdrževati dobre odnose z zakonodajnim telesom in ustreznimi ministrstvi, ...

K ostalim motivom vstopanja v odnose navajajo Broom in drugi (2000: 16) še:

- družbene in kulturne norme,
- kolektivne zaznave in pričakovanja,
- zaznave negativnega okolja ter
- pravno in prostovoljno nujnost.

Nemogoče je določiti en motiv, katerega bi lahko označili kot osnovni aksiom razvoja odnosov. Konkreten motiv je lahko situacijsko, konkurenčno, zakonsko ali družbeno-kulturno pogojen. K situacijskim motivom lahko štejemo vpletenost podjetja v medijski škandal, zaradi katerega mora le-to okrepiti oziroma izboljšati odnose z določeno javnostjo. Konkurenca vodi organizacije pri odločitvah za kakovostnejše odnose z drugimi organizacijami in posamezniki (potrošniki), saj se lahko takšni odnosi v vsakem trenutku izkažejo za pomembno konkurenčno prednost. Pravni oz. zakonski motiv lahko dejansko opredelimo kot nujnost, brez katere bi bil onemogočen obstoj oziroma delovanje podjetja, njegovo dosledno izpolnjevanje pa lahko prinese organizaciji status relevantnega družbenega subjekta. Dodaten motiv za kakovostne odnose z zakonsko-pravnimi subjekti je tudi ta, da se na ta način podjetja izognejo morebitnim sankcijam ter si iz tega naslova zagotavljajo tudi boljšo pogajalsko pozicijo pri odločanju o morebitnih novih zakonskih regulativah, ki bi lahko bodisi pozitivno bodisi negativno vplivale na poslovanje podjetja.

Skozi pretekla desetletja so se organizacije (gospodarske družbe pa tudi ostale institucije, vključno s posamezniki) skušale obnašati »ekonomsko racionalno«, bile so torej nekakšen homo economicus v obliki pravne osebe. Čeprav tudi ekonomski znanosti niso tuje ideje o kooperaciji ter uravnoveženem sobivanju med organizacijo in njenim okoljem, so bili večkrat v ospredju konflikti ter družbeno manj sprejemljiva dejanja in vedenje organizacij ter njihovih vodilnih koalicij.

Vsaka organizacija je vpeta v svoje okolje, ki je večdimenzionalno. Posamezne dimenzije okolja so politična, gospodarska, medijska, kulturna, ... oziroma vsi tisti dejavniki, ki so dejanski ali pa latentni faktor, vplivajo na delovanje in vedenje organizacije.

Čeprav je namen vzpostavljanja odnosov racionalen, se pravi gospodarnost in ekonomičnost organizacije (dosegati učinkovito in uspešno delovanje organizacije, s pomočjo vzpostavljanja dobrih odnosov s ključnimi javnostmi organizacije, ki bodisi intenzivirajo že kakovostne odnose bodisi zmanjšujejo učinke/posledice konfliktnih odnosov), pa sredstva za doseganje tega cilja ne vključujejo le racionalnih dimenzij komuniciranja in menjav med organizacijo in njenimi javnostmi. Iz konceptov in razlag dobrih odnosov, katere teorija odnosov z javnostmi črpa iz drugih področij (psihologije,

socialne psihologije, teorije medosebnih odnosov), morda ne gre izpustiti tistih dimenzij, ki pomenijo tudi emocionalno (s tem mislimo predvsem na empatijo ter na družbeno odgovorno ravnanje organizacije) angažiranje med partnerji v odnosu.

Organizacije bi brez pritiskov civilne družbe ter ostalih družbenih subjektov le težka začele prevzemati bolj družbeno odgovorne oblike delovanja ali vedenja. Dejali bi, da so se organizacije uspele kultivirati-razviti določene latentne dimenzije svoje narave-česar so tudi takšni, ki pravijo, da so bili organizaciji vsiljeni njej neki tuji smotri delovanja. Pri takšnem razmišljanju se opiramo predvsem na ugotovitve Georga Simmla (2000: 20), ki pravi, da »kultiviranje predpostavlja prejšnji obstoj entitete v nekultiviranem, to je naravnem stanju«. Predpostavlja tudi, da je naslednja sprememba te entitete v svoji naravni strukturi ali energijah nekako latentna, četudi je ni mogoče doseči že zgolj z entiteto samo, temveč samo s procesom kulture. Kultiviranje namreč razvija svoj predmet do tiste popolnosti, ki je vnaprej določena kot možnost lastne temeljne težnje. Hruško imamo kultivirano zato, ker vrtnar s svojim delom zgolj razvija možnost, ki spi v organski zgradbi njene naravne forme in tako sproži najbolj popolno evolucijo njene narave. Če pa, na drugi strani, drevesno deblo predelajo v ladijski jambor, je nedvomno tudi to delo kulture, ne pa »kultiviranje« drevesnega debla, to pa zato, ker oblika, ki mu jo podeli ladjedelec, ni inherentna njegovi naravi. Prav narobe, je povsem zunanji dodatek, ki vsiljuje njegovi naravi tuj sistem smotrov.

Mi sodobne organizacije vidimo kot hruške, se pravi kot sisteme, katere je moč razvijati v smeri zelenega stanja, ne da bi jim pri tem bili vsiljeni neki tuji smotri delovanja. Seveda je nemogoče to stanje opredeliti enoznačno, če upoštevamo dejstvo, da so na organizacije vezani številni interesi, pričakovanja in nenazadnje tudi dolžnosti.

»Odnosi z javnostmi so funkcija managementa, ki vzpostavlja in ohranja obojestransko koristne odnose med organizacijo in tistimi javnostmi, od katerih je odvisen njen uspeh oziroma neuspeh« (Cutlip in drugi, 1994: 1).

Navedena definicija izpostavi odnose kot osrednjo točko tako teorije kot prakse odnosov z javnostmi ter na ta način kot relevantne vzpostavi vse tiste družbene subjekte, s katerimi

ima organizacija odnose, ki glede na kakovost oscilirajo med konfliktnimi ter odličnimi odnosi z javnostmi.

Organizacija kot družbeni sistem mora vzpostavljati in ohranjati vsaj minimalno stopnjo odnosov s svojim (relevantnim) okoljem, da bi lahko določila prihodnji potek svojega delovanja (feedforward); kakovostni-funkcionalni-odnosi so torej ključni že v fazi postavljanja ciljev določene organizacije. Bolj zapleten pa je proces spremljanja in interpretiranja posledic-rezultatov-ter odzivov na delovanje organizacije. Povratna zveza (feedback) izpolni svoj namen šele v fazi ustreznega korigiranja procesov delovanja organizacije ter njenega poslovanja.

Minimalen pogoj za vzpostavitev odnosa je interakcija; le-ta je hkrati osnova in bistvo katerekoli stopnje v razvoju odnosa. Vendar mora obseg in intenzivnost interakcije doseči določen minimalen količinski in kakovostni prag, da lahko začnemo govoriti o vzpostavljanju odnosa. Kakovostni odnosi se najpogosteje prepoznavajo rekurzivno, skozi pogled nazaj na zgodovino odnosa in dejanja (vedenje) partnerjev v njem. Na podlagi zaznav odnosa izvajamo tudi sklepe o partnerjevi komunikacijski intenci; v okviru kakovostnih odnosov bo igra menjave med partnerji bistveno lažja in uspešnejša (tudi donosnejša), saj ne obstajajo indici, na temelju katerih bi lahko sklepali o težnji partnerja po doseganju »win-lose« menjave.

Hkrati z grajenjem kakovostnih odnosov gradijo organizacije tudi bolj predvidljivo okolje, ki omogoča učinkovito delovanje-poslovanje-v pogojih zmanjšanega tveganja. Na podlagi kakovostnih odnosov je mogoče razvijati relativno realna pričakovanja glede vedenja strateško pomembnih javnosti kot so poslovni partnerji, delničarji, lokalno okolje, zaposleni, mediji, ... Udeleženci v odnosu (Škerlep, 1998: 70) se torej prek medsebojnega opazovanja v interakciji drug do drugega vzpostavijo kot »osebnosti« (to je kot agregacije pričakovanj), kar prispeva k njihovi orientaciji.

Obstajati mora vsaj minimalna možnost, da dejanja enega subjekta vplivajo na dejanja drugega, celotna interakcija pa se seveda odvija v okviru širšega konteksta družbenih in družabnih kriterijev. Seveda se organizacije le nerade vključujejo v enakopravno

interakcijo s takšnimi partnerji, ki bi lahko vplivali na njeno vedenje in delovanje ali ogrožali njeno relativno avtonomnost, zato pogostokrat izkoristijo svojo nesporno družbeno moč in vpliv ter se na ta način izognejo potencialnim vplivom na svoje delovanje.

Če lahko za marketinške odnose trdimo, da subjekti vstopajo oziroma ostanejo v odnosu, če le-ta ustreza kriterijem, ki jih je subjekt vzpostavil z izkušnjami v dosedanjih odnosih in če ni na voljo alternativnih odnosov, ki so zanj bolj ugodni (glej Ule, 1997: 223), to v celoti ne velja za stroko odnosov z javnostmi. Tako rekoč paradigmatski primer odnosa, s katerimi ima opravka stroka odnosov z javnostmi je tisti, čigar eskalacija se zgodi izključno na pobudo neke javnosti, ki je interpretirala določeno vedenje organizacije kot nesprejemljivo, se organizirala ter konsenzualno odločila glede tega ukrepati. Organizacija se seveda ni odločila za takšen odnos, vseeno pa je smiselno, da ima pripravljene strategije odzivov na takšne odnose.

Odnosi so, tako kot tudi javnosti s katerimi se vzpostavljajo, vedno situacijski; konstituirajo se na podlagi interakcij, katere mora organizacija imeti, če hoče doseči svoje cilje. Njihova kakovost in obseg sta odvisna od večih dejavnikov, najbolj pa jih določa pripisana jim relevantnost s strani organizacije ter njihova morebitna institucionaliziranost v okviru pravnih norm.

Za definiranje kakovostnih odnosov, lahko po našem mnenju, uporabimo naslednje kriterije, o katerih je moč sklepati bodisi na podlagi opazovanja bodisi na podlagi kvalitativnih raziskav organizacijskega vedenja in delovanja:

- stopnja formalizacije odnosa, katero lahko opazujemo (merimo) na podlagi uporabljenih tehnik ali odtenkov (slogov) komuniciranja;
- stopnja intenzivnosti odnosa, o kateri je moč sklepati na podlagi količine interakcije ter na podlagi zgodovine odnosa;

- stopnja razumevanja v odnosu, ki je lahko pokazatelj empatičnega vedenja subjektov v odnosu;
- standardizacija odnosa, pa je formalno izražena pripadnost odnosu.

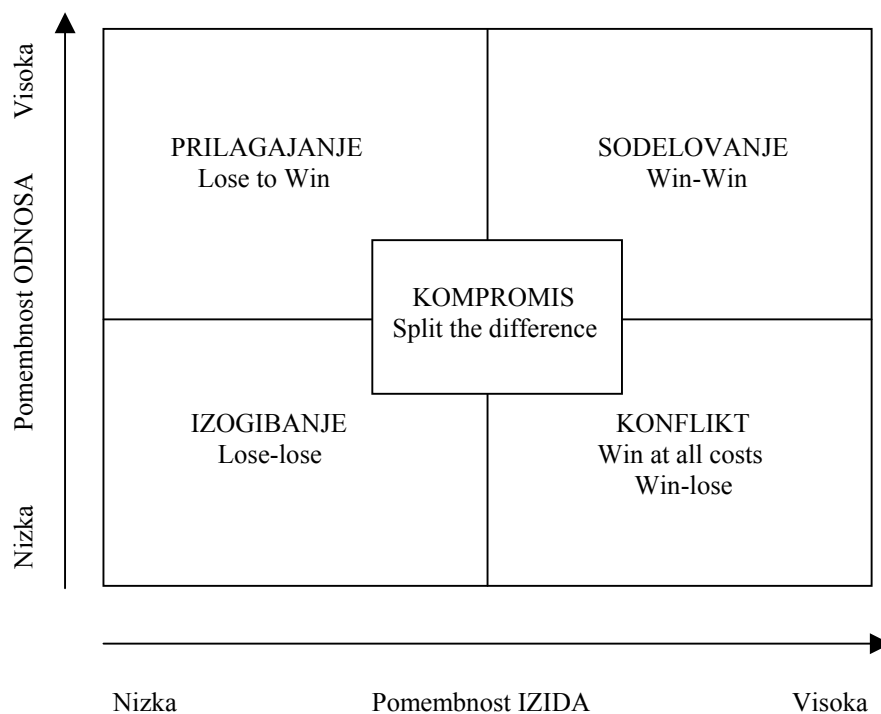
Posledica(e) odnosov pa se v najširšem smislu manifestirajo (kažejo) ali kot prednost ali kot pomanjkljivost pri vsakodnevnem delovanju organizacije; posledice odnosov so torej bodisi realizirani bodisi nerealizirani organizacijski motivi, ki vsak zase in vsi skupaj pomembno določajo uspešnost organizacije, gledano tako iz ekonomskega kot tudi družbenega, kulturnega in političnega vidika.

Ena izmed pomembnejših posledic odnosov pa je po našem mnenju to, kar je Verčič (2000: 313) opredelil kot »contextual performance« ali vpliv na kontekst organizacije, ki v veliki meri določa pogoje delovanja in upravljanja le te. Organizacijski odnosi in njihove interpretacije vplivajo na kontekst organizacije tako na mikro kot tudi na makro ravni. Kontekst na mikro ravni predstavljajo odnosi z zaposlenimi, kupci oziroma vsemi tistimi javnostmi, ki na dnevni bazi prispevajo k delovanju organizacije, medtem ko kontekst na makro ravni določajo odnosi z gospodarskimi, političnimi, medijskimi ter drugimi javnostmi, ki določajo pogoje delovanja na ravni panoge, gospodarstva, ...

Kakšen bo ta kontekst je seveda v veliki meri odvisno od odnosov, ki ga ustvarjajo ali nanj vplivajo. Med pokazatelje kakovostnih odnosov lahko zagotovo prištevamo dejavnike kot so definiranje vlog v odnosu (role definition), stopnja vpletenosti v odnos (potency of involvement) ter stopnja relevance odnosa (level of relevance) (Verčič, 2000: 313).

Kot ključni rezultat, ki prispeva h grajenju kakovostnih dolgoročnih odnosov, pa bi opredelili način, na katerega organizacije in javnosti rešujejo trenutna oziroma aktualna vprašanja, ki zadevajo obe vpleteni strani. Na eni strani imamo torej »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« (Škerlep, 1998: 747-748).

Slika 3.1: Model rezultatov odnosov



Vir: Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza, str. 748.

Iz razmerja med »vsotami« negativnih oziroma pozitivnih razrešitev posameznih kratkoročnih vprašanj med stranema v odnosu lahko sklepamo o kakovosti odnosov oziroma ugotavljamo, kdaj in do kolikšne mere je v odnosu prisotna strateška, torej zgolj k lastnim ciljem usmerjena komunikacija. Rezultati odnosov se lahko manifestirajo kot (Škerlep, 1998: 748-749):

- izogibanje določenemu vprašanju oziroma partnerju v odnosu, kar označujemo kot neuresničevanje interesov obeh vpletenih strani, s čimer pa tvegamo, da se bodo odločitve začele sprejemati na kakšni drugi ravni;
- prilagajanje enega izmed partnerjev se običajno dogaja zaradi pomembnejših dolgoročnih interesov v odnosu ali pa gre za znak, da se v odnosu uveljavljajo razmerja moči oziroma podrejenosti in nadrejenosti;

- sodelovanje pomeni visoko pomembnost ne le razrešitve konkretnega vprašanja temveč tudi odnosa med partnerjema, v katerem imata oba koristi in oba zadovoljita svoj interes v odnosu;
- kompromis pomeni stanje, ko lahko obe strani uveljavita svoj interes pod pogojem, da sta pripravljena popustiti glede drugih vprašanj v odnosu;
- konflikt pa je stanje v odnosu, ko nobena izmed vpletenih strani noče upoštevati ali razumeti stališč druge, zato zagovarjata in uveljavljata svoj interes z vsemi sredstvi.

3.2 Kazalci kakovostnih odnosov

Zanimali nas bodo tisti kazalci odnosov, ki se najbolj pogosto pojavljajo kot elementi kakovostnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Kakovostni odnosi morajo v prvi vrsti prispevati k doseganju organizacijskih ciljev, če pa želimo označiti odnose kot dvosmerne ter simetrične, potem morajo le-ti zagotavljati tudi doseganje ciljev relevantnih javnosti.

Glede kazalcev, na podlagi katerih lahko sklepamo o kakovosti odnosov obstaja določeno soglasje, čeprav se posamezni kazalci pojavljajo v različnih kombinacijah.

Fergusonova (glej Grunig in Huang, 2000: 28), na primer, ponazarja kakovostne dolgoročne odnose z naslednjimi kazalci: (1) dinamičnost/statičnost, (2) odprtost/zaprtoost, (3) stopnja zadovoljstva z odnosom, (4) razdelitev moči v odnosu in (5) vzajemnost razumevanja, strinjanja in konsenza.

Grunig in drugi (1992), kot najpomembnejše lastnosti kakovostnih dolgoročnih odnosov definirajo naslednje: recipročnost, zaupanje, kredibilnost, vzajemna legitimnost, odprtost, vzajemno zadovoljstvo in vzajemno razumevanje. Po našem mnenju kakovostno izpolnjevanje teh kazalcev vsekakor predstavlja odlične odnose z javnostmi; toda čeprav možni, je verjetnost takšnih odnosov relativna. Razloge, zakaj naj organizacije upravljajo odnose na podlagi zgoraj omenjenih kriterijev, nakažeta Grunig in Verčič (1998: 561-566),

ki skozi povezavo koncepta zaupanja z ekonomskimi teorijami in teorijami strateškega upravljanja pokažeta pomembnost le-tega za obstoj, pa tudi za uspešnost in učinkovitost organizacije.

Po našem mnenju je eden izmed relativno pomembnih pokazateljev kakovostnih odnosov tudi transparentnost organizacijskega delovanja, katero bi lahko sicer uvrstili v semantično polje pojma odprtosti, vendar želimo s tem posebej poudariti pomembnost toka takšnih informacij, ki razkrivajo nova dejstva in s tem prispevajo k afirmaciji ter poglobljanju organizacijske povezanosti z njenim relevantnim okoljem oziroma s strateško pomembnimi javnostmi organizacije. Transparentnost se v našem primeru nanaša predvsem na stopnjo razkrivanja pričakovanj, vlog, mnenj, stališč ter komunikacijskega ter vedenjskega delovanja nasploh. Če uspemo razviti recipročnost razkrivanja ter empatičen dialog, ki je pokazatelj razumevanja za drugo stran, potem smo na dobri poti grajenja kakovostnih odnosov.

Grunig in Huangova (2000: 33-36) pravita, da mora organizacija vrednote svojih strateških javnosti vključiti v svoje cilje, na podlagi katerih se nato ugotavlja njena uspešnost. Na ta način bo organizacija z doseganjem svojih ciljev uresničevala tudi cilje svojih ključnih javnosti.

Ključna vloga odnosov z javnostmi je med drugim tudi v tem, da pravočasno in pravilno prepoznava ključne javnosti organizacije tako, da lahko le-ta pravilno (koorientacijsko ter kooperativno) postavlja svoje cilje in deluje v skladu z grožnjami oziroma priložnostmi, ki jih pomenijo te ključne javnosti. S tem odnosi z javnostmi organizaciji prihranijo sredstva (ko vzdrževanje dobrih odnosov preprečuje »preobrazbo« ključnih javnosti v aktivistične skupine pritiska) ter ji pomagajo »oplemeniti« svoja sredstva s tem, da ji omogočajo podporo (v obliki kooperativnega, razumevajočega okolja) s strani ključnih javnosti, ki je takšna zaradi grajenja odličnih odnosov med organizacijo in ključnimi javnostmi.

Elementarni kazalci oziroma spremenljivke, katere mora organizacija načrtno upravljati, če želi graditi kakovostne dolgoročne odnose s svojimi javnostmi, so po našem mnenju naslednji (Grunig, 1992: 82):

- formalizacijo odnosov (Formalization) lahko definiramo kot stopnjo, do katere organizacija prepozna in s svojo komunikacijo afirmira odnos z določeno javnostjo ter določi koordinatorje odnosa;
- intenzivnost odnosov (Intensity) lahko razumemo kot količino časa, denarja ter ostalih sredstev (kvalitativnih in količinskih, op. p.), ki so s strani organizacije namenjena odnosu;
- recipročnost odnosov (Reciprocity) je stopnja, do katere vse v odnos vpletene strani le temu namenjajo resurse, ter se vzajemno (konsenzualno) odločajo o poteku interakcije v odnosu;
- standardizacija odnosa (Standardization) pa je stopnja, do katere se komunikacija v odnosu uveljavi kot vsakdanja praksa vzajemnega krmiljenja vedenja med partnerji v odnosu.

Ključni kazalec-kvalifikator-kakovostnih organizacijskih odnosov je po našem mnenju zaupanje; le-to je posledica kakovostnih odnosov ter hkrati vse pomembnejša konkurenčna prednost organizacij, ki so ga uspele ne le pridobiti, temveč tudi obdržati.

3.2.1 Zaupanje

Zaupanje je pomemben dejavnik oziroma pokazatelj kakovosti v domala vseh odnosih; definiramo ga lahko kot stališče, ki ga imajo tako rekoč vse relevantne javnosti v odnosu z določeno organizacijo. V poslovnem svetu zaupanje ni nujno tisti dejavnik, ki bi odločal o tem ali bomo z določeno organizacijo poslovali ali ne; je pa odločilnega pomena v pogojih hiperkonkurence (ko obstaja večje število ponudnikov enakega izdelka oziroma storitve) ter vse bolj dinamičnega mikro-in makroekonomskega okolja.

Strinjamo se z ugotovitvami nekaterih avtorjev (Verčič, 2000: 310), da zaupanje ni nujno-odvisno pač od tega, o katerem deležniku govorimo-neposredno povezano z organizacijskim delovanjem, če slednjo percipiramo predvsem kot ekonomski subjekt.

Zaupanje predvsem vpliva na kontekst, katerega s svojim delovanjem, komunikacijo ter odnosi organizacija soustvarja v svojem okolju. Pri tem so kot javnost vitalnega pomena mediji, ki delujejo ne-le kot vir informacij in posrednik komunikacije, temveč raje kot interpret delovanja in vedenja organizacije, katerega nato posredujejo svoji(m) publiki(-am).

3.2.1.1 Zaupanje kot dejavnik, ki zmanjšuje tveganje

Zaupanje lahko razumemo kot dejavnik, s pomočjo katerega udeleženci v interakcijski-odnosu-zmanjšujejo interno kompleksnost samega procesa interakcije ter kot dejavnik, ki omogoča vzajemno vzpostavitev specifičnih pričakovanj med partnerji v odnosu. Zaupanje absorbira kompleksnost in tveganje v odnosu in s tem omogoča organizaciji da-vsaj do neke mere-deluje tako, kot da so dejanja njenih deležnikov predvidljiva.

Čeprav je zaupanje v svetu organizacijskih odnosov relativno tvegana naložba, slednje čedalje več poudarka polagajo prav na ta dejavnik, čeravno bi lahko pričakovali, da se bodo-kot pravi Verčič (2000: 311)-organizacije zadovoljile s »preračunljivimi« odnosi in se na ta način izognile tveganju, katerega s seboj prinaša zaupanje. Eden izmed razlogov za takšno vedenje organizacij je gotovo ta, da uspešnost ter učinkovitost organizacije še zdaleč nista le funkcija internih operacij neke organizacije, ampak v veliki meri izhajata iz njenega okolja oziroma iz mikro-ter makroekonomskega in družbenega okolja. Iz tega dejstva v določeni meri izhaja tudi relevantnost zaupanja, ki lahko neposredno ali posredno vpliva na kontekst delovanja organizacije. Zloraba zaupanja se lahko sankcionira le rekurzivno, zato je zaupanje deležnikov v organizacijo za njo najbolj pomembno takrat, ko gredo stvari narobe.

Tako za pozitivno kot negativno vrednost zaupanja je potrebna vsaj minimalna komunikacija organizacije s svojimi deležniki-tako simbolna kot tudi vedenjska. Če je simbolna komunikacija nujen pogoj za vzpostavitev zaupanja, je sama po sebi nezadostna-nujna je pač zato, ker ne moremo zaupati nekomu, za katerega ne vemo, da obstaja; zato na podlagi simbolne komunikacije-ne glede na količino le te-ne moremo računati na emergenco zaupanja oziroma lahko v enaki meri računamo na nasproten pojav.

Organizacije zato ne morejo vzpostaviti zaupanja brez vedenjske komunikacije, brez ustreznega delovanja. Na podlagi upravljanja (feedforward) simbolne komunikacije ter spremljanja odzivov (feedback) relevantnega okolja na slednjo, mora organizacija krmiliti svoje delovanje tako, da v danih okoliščinah učinkovito oziroma ekonomično dosega zastavljene cilje. Strinjamo se z Verčičem (2000: 316), ki pravi, da je funkcija simbolne komunikacije predvsem defenzivna, medtem ko je vedenjska komunikacija-dejanja organizacije-aktivni generator zaupanja. Z drugimi besedami, »talk is cheap«.

3.2.1.2 Institucionalizacija zaupanja

Zaupanje je tvegano tudi in predvsem zato, ker se lahko pričakovanja glede bodočega vedenja objekta zaupanja izkažejo za napačna. Zaupanje je pojav, ki omogoča organizaciji reducirati interno in eksterno kompleksnost okolja, zato vse organizacije posegajo po pravni institucionalizaciji medsebojnih odnosov s pomočjo raznih pravnih aktov. Vendar pa naj bi zakonska regulativa delovala predvsem kot podporna struktura, ki zagotavlja oziroma predvideva določene sankcije ter na ta način odvrta akterje v odnosih od prevar, zlorab, ... Zakonska regulativa naj bi torej predvsem absorbirala tveganje in negotovost, ki sta v začetnih fazah odnosov vedno prisotna atributa.

Vendar pa zaupanje presega zakonske regulative tako v svoji širini kot globini; odnosi, ki temeljijo zgolj na pravnih dogovorih (pogodbah) so bistveno bolj togi, saj običajno definirajo zgolj določene dimenzije odnosov sodelovanja in organizacija lahko pričakuje specifično vedenje/delovanje partnerja le v okviru te dimenzije, medtem ko odnosi, ki temeljijo na zaupanju, omogočajo organizaciji, da si ustvarja okolje, ki bo zanjo pomenilo pozitiven kontekst za delovanje ter doseganje želenih ciljev. Pravo bi lahko-odvisno pač od tega, v kolikšni meri le-to funkcionalno opredeljuje in struktura odnos-opredelili kot etični minimum vedenja in delovanja v okvirih odnosov zaupanja, še posebej ko in če le ti prerastejo prvotno funkcionalno in normativno zastavljenost.

Zakonska regulativa po našem mnenju deluje tudi kot svojevrsten substitut za časovno dimenzijo, ki je, kot smo že omenili, v okviru analize odnosov kvalitativna determinanta, ki pomembno pripomore k vzpostavljanju kakovostnih odnosov. Ko torej ne moremo

govoriti o zgodovini odnosov med organizacijo in določeno javnostjo, v okviru katere bi lahko sklepali o vzajemnih vrednotah in prepričanjih med partnerjema, na podlagi katerih bi se lahko vzpostavila ustrezna medsebojna pričakovanja, so torej pravne norme najučinkovitejše zagotovilo izpolnjevanja dogovorjenih pričakovanj.

Zaupanje se v odnosih vzpostavlja na temelju vzvodov, ki so pretežno odvisni od konteksta, v katerem nastajajo oz. se odvijajo odnosi. Zuckerjeva tako navaja (glej Lane in Buchman, 1996: 371) tri oblike zaupanja, ki se lahko do določene mere-odvisno predvsem od konteksta-med seboj zamenjujejo:

1. Zaupanje, temelječe na zgodovini odnosa (Process-based trust): ta vrsta zaupanja eskalira iz dolgotrajnih odnosov, ki so se skozi čas izkazali kot stabilni. V okvirih te oblike zaupanja se partnerja zanašata na to, da bosta oba nadaljevala z ustaljenim delovanjem in komunikacijo, kot sta to počela do sedaj.
2. Zaupanje, ki temelji na karakteristikah objekta zaupanja (Characteristic-based trust): Zuckerjeva tu navaja religijo, družbeno pripadnost, ... Žal se v zgodovini domala vseh oblik organizacij pojavlja relativno malo indicov ali karakteristik organizacijskega delovanja, na podlagi katerih bi se lahko oblikovalo kakršnokoli zaupanje s strani javnosti do organizacij; izjema so okoliščine skupnih oziroma vzajemnih ciljev, zato mora relacijska paradigma stremeti k vzpostavljanju prav teh.
3. Institucionalizirano zaupanje pa se pojavi, ko je zaupanje vezano na obstoj takšnih družbenih struktur, ki so neodvisne od trenutnih preferenc in dejanj vpletenih subjektov.

Kot smo že dejali, skušajo organizacije v čim večji meri-čemu ne gre vedno oporekati-uporabljati institucionalizirano obliko zaupanja za gradnjo odnosov; s tem uravnavajo določene oblike delovanja določenih subjektov, da bi si s tem zagotovile konsistenco ter kontinuiteto delovanja (predvsem poslovni odnosi praviloma vedno temeljijo na institucionaliziranih odnosih in zaupanju).

Druga oblika zaupanja, ki gradi zaupanje v odnosu na podlagi karakteristik, katere pripisujemo objektu zaupanja, je v modernih družbah, ko družbeni subjekti postajajo vse bolj pester kolaž-nekateri bi rekli tudi brkljarija-identitet, relativno protislovna in zato nesmotrna.

Stroka odnosov z javnostmi bi morala pri gradnji odnosov uporabljati predvsem prvo obliko zaupanja, torej procesno zaupanje. Slednje izhaja predvsem iz zgodovine odnosa, se oblikuje retrospektivno in je dober pokazatelj tega, koliko zaupanja lahko namenimo določenemu subjektu v okviru določenega konteksta.

3.2.1.3 Dimenzije zaupanja

Da bi koncept zaupanja eksplicirali v polni meri, ga moramo opredeliti z vsaj štirinajstimi elementi (Verčič 2000: 317).

Zaupanje je relacijski koncept, ki vedno predvideva obstoj (1) subjekta, ki zaupa, (2) objekta, kateremu se zaupa ter (3) odnos med njima. Ta odnos je opredeljen z (4) relevanto, ki jo predstavlja subjektu (deležniki-javnost-aktivistične skupine) ter s (5) stopnjo vpletenosti. Odnos je odvisen od vedenjskih dejanj, (6) konteksta in (7) časa in prispeva k eskalaciji zaupanja ko v povezavi z (8) zmožnostjo, (9) sposobnostjo ter (10) pripravljenostjo objekta zaupanja, da le-ta stori oziroma ne stori nekaj, kar ima (11) utilitarno (uporabno), (12) vrednostno (value expressive), (13) ego-defenzivno vrednost ter (14) znane posledice za potencialni subjekt zaupanja.

Zaupanje lahko definiramo tudi kot psihološko tendenco, ki se izraža v ocenjevanju posameznih objektov v svojem okolju. Organizacije morajo torej v svojih odnosih-predvsem tistih z aktivnimi javnostmi-izkazati veliko mero konsistentnosti delovanja ter uresničevanja skupnih ciljev, da bi si pridobile zaupanje. Predvsem morajo biti na to pozorni tisti subjekti v organizaciji, ki dejansko komunicirajo s posameznimi javnostmi, seveda pa se mora to izkazovati tudi na ravni organizacijske politike ter njenega delovanja.

Gotovo nas večina pozna rek, da bodisi »funkcija določa posameznika« bodisi »posameznik določa funkcijo«. Vsaka organizacijska struktura operacionalizira svojo sleherno funkcijo z določenim spektrom izvedbenih obveznosti oziroma aktivnosti, katere naj v posebnem prispevajo k splošni uspešnosti ter učinkovitosti organizacije. Organizacije od posameznika torej ne zahtevajo celotne osebnosti, temveč le učinkovitega igralca določene vloge, kar pa vnaša v razvoj zaupanja in s tem odnosov določen družabnostni deficit, katerega lahko v odnos prinese le celotna osebnost kot taka. Zato je pri ustvarjanju odnosov pomemben že omenjen družabnostni imperativ, kateremu mora organizacija posvečati pozornost, če si hoče zagotoviti kredibilnost ter status družbeno odgovornega subjekta.

3.3 Merjenje rezultatov odnosa

Problematizirani so predvsem tisti instrumenti merjenja posledic oziroma rezultatov odnosov, ki merijo zaznavanje odnosa s strani enega izmed partnerjev v odnosu. Ta problem skušajo strokovnjaki reševati z odkrivanjem meril, ki bi omogočala meritve odnosa kot fenomena, ki je ločen od zaznav tistih, ki so v odnos vpleteni.

Glede tega se strinjamo z Grunigom in Huangovo (2000: 47), ki pravita, da je najboljše izhodišče za izdelavo instrumenta za merjenje rezultatov, ki so posledica odnosov, da zaprosimo eno ali obe vključeni strani, naj opišeta lastnosti odnosov, na podlagi katerih lahko potem opredelimo odnose z določenimi kvalifikatorji.

Kajti rezultati odnosov niso nujno realizirani v učinkih, katere je moč opazovati eksterno, ne da bi pridobili mnenja vpletenih strani. Rezultati odnosov se lahko manifestirajo kot občutek sodelovanja, prilagajanja ali koorintecije. Odnos na sebi je namreč, po našem mnenju, odvisna spremenljivka, ki v merilih kakovosti niha glede na večjo ali manjšo stopnjo vpletenosti (če vpletenost razumemo kot vzajemni nadzor, zaupanje, pripadnost, zadovoljstvo in druge pokazatelje kakovostnih odnosov) partnerjev v odnos. Konfliktnost, zadovoljivost ali odličnost odnosa lahko najboljše ugotavljamo skozi interpretacijo tvorcev odnosa (partnerjev v odnosu) kot takega.

Vrednost odnosov z javnostmi (managementa odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi) lahko po našem mnenju ocenjujemo tako, da ovrednotimo rezultate oziroma posledice delovanja odnosov z javnostmi (managementa odnosov), ki naj se manifestirajo kot izboljšana organizacijska uspešnost, učinkovitost, ... ; rezultate pa je moč ocenjevati le, če smo predhodno natančno določili cilje delovanja programov odnosov z javnostmi. Iščemo torej spremembe v odnosu (-ih), bodisi pozitivne (vzroke le teh skušamo definirati in jih razvijati v količini in kakovosti) bodisi negativne (vzroke teh pa skušamo definirati da bi jih odpravili), ki so za organizacijo pomembne-pomenijo torej ali vpliv na njo ali pomen za njo-in so nastale z uporabo strategij in taktik iz teoretičnega in praktičnega polja znanja stroke odnosov z javnostmi.

Glede kriterijev, ki bi omogočali merjenje odnosa zgolj z opazovanjem, bi na tem mestu podali le relativno splošno trditev; odnos lahko merimo na podlagi količine vseh resursov, vloženih v odnos (pri tem je pomemben podatek to ali obe strani v odnos vlagata enako) ter na podlagi sprememb, katere je moč opaziti bodisi v delovanju oz. vedenju enega izmed partnerjev bodisi v rezultatih tega delovanja.

Pri tem velja opozoriti na dejstvo, da lahko merimo ali proces uporabe strategij, taktik in tehnik ali pa rezultate procesa, medtem ko lahko povode za uporabo posameznih strategij (npr. management odnosov) vrednotimo in sicer po strokovnih, etičnih in moralnih kriterijih stroke in po internih organizacijskih kriterijih.

Pomembno in potrebno je meriti tako količinske kot kakovostne pokazatelje učinkovitosti in uspešnosti programov odnosov z javnostmi (upravljanja odnosov). Kajti pogosto se prav skozi dokazovanje pozitivnih finančnih bilanc oddelkov za odnose z javnostmi upraviči njihovo delovanje v očeh vodilne organizacijske koalicije.

Grunig in Huangova (2000: 47-49) predlagata nadgradnjo instrumentov merjenja s koorientacijskimi merili, s pomočjo katerih lahko vsak izmed partnerjev nakaže svoje zaznave odnosa, medtem ko lahko tretji, neodvisni opazovalec, meri zaznave obeh strani in jih primerja.

Za merjenje vzajemnega nadzora, zaupanja, zadovoljstva z odnosom ter pripadnosti odnosu kot ključnih kriterijev kakovostnega odnosa, predlaga Huangova (ibid) naslednje rešitve:

- Vzajemni nadzor merimo z instrumentom, ki vsebuje tri, preizkušeno zanesljive in veljavne postavke:

1. »V splošnem smo oboji, organizacija in mi zadovoljni s procesom odločanja.«
2. »V večini primerov imamo v procesu odločanja tako organizacija kot mi enak vpliv.«
3. »Tako organizacija kot mi se strinjamo o tem, kaj lahko drug od drugega pričakujemo.«

- Za merjenje zaupanja Huangova uporabi instrument z naslednjimi postavkami:

1. »Na splošno ne zaupam tej organizaciji.«
2. »Člani te organizacije so do nas pošteni.«
3. »Ta organizacija v primerjavi z drugimi organizacijami z menoj ravna pošteno in pravično.«

- Za merjenje zadovoljstva z odnosom uporabi instrument z naslednjimi postavkami:

1. »V splošnem, člani te organizacije zadovoljujejo naše potrebe.«
2. »V splošnem so v našem odnosu s to organizacijo problemi.«
3. »V splošnem smo zadovoljni z našim odnosom s to organizacijo.«
4. »Naš odnos s to organizacijo je dober.«

- Za merjenje pripadnosti odnosu pa je izoblikovala naslednje postavke:

1. »Ne želim nadaljevati odnosa s to organizacijo.«
2. »Menim, da je vredno poskušati nadaljevati odnos s to organizacijo.«
3. »Želim ohraniti dolgoročen odnos s to organizacijo.«
4. »Želim, da ne bi nikdar začel odnos s to organizacijo.«

Med kvalitativnimi raziskavami, ki so po našem mnenju ustrezne za vrednotenje ter merjenje odnosov, bi izpostavili predvsem fokusne skupine; v okvirih te raziskave lahko iz pogovora s predstavniki določene ciljne javnosti izvemo pomembne prednosti ter pomanjkljivosti v odnosu organizacije z javnostjo in na ta način določimo stopnjo ujemanja perspektiv, ki jih imata drug do drugega-javnost ter organizacija. Pri tem je smotrna tudi naslednja kategorizacija perspektiv, katero je nakazal Thomlison (2000: 194), ki razlikuje med direktno perspektivo, metaperspektivo ter meta-metaperspektivo.

Direktna perspektiva je subjektov pogled na dogodke, stvari, osebe ter sploh na vse, kar subjekt opazi ter interpretira v svojem okolju. Na direktno perspektivo je pogosto vezana tudi evaluacija in jo lahko razumemo kot kontekstualno realnost vsakega izmed partnerjev v odnosu. Metaperspektiva je tisto, kar si subjekt predstavlja o tem, kaj njegov partner v odnosu misli. Meta-metaperspektiva pa je tisto, kar subjekt misli, da je partnerjeva metaperspektiva (tisto, kar A misli, da B razume kot A-jevo direktno perspektivo). Stopnje ujemanja perspektiv so lahko organizaciji v veliko pomoč pri krmiljenju lastnih pričakovanj glede ciljev v odnosu s pričakovanji, ki jih ima določena javnost.

Konkretno pa je po našem mnenju najbolj smotrno meriti zadovoljstvo z odnosom, kot ga izrazijo vpletene strani (subjektivno vrednotenje) ter rezultate odnosov, ki nam povedo, katera izmed strani je dosegala tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje v odnosu (objektivno vrednotenje). Na osnovi takšnega dvodimenzionalnega prikaza odnosov se lahko nato izvajajo relativno zanesljivi sklepi o kakovosti odnosov med vpletenimi stranmi.

4 VLOGA ODNOSOV V KRIZI

Teoretiki kriznega managementa so že večkrat izrazili potrebo po »kultiviranju« predkriznih odnosov z organizacijskimi javnostmi. Takšno razmišljanje je generirala ugotovitev, da krize predstavljajo le posamezne epizode znotraj obstoječih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Ta odnos lahko razumemo kot kontekst krize, na podlagi katerega lahko analiziramo krizo samo. S pomočjo analize odnosa naj bi prišli do nadaljnjih ugotovitev glede učinkovitega odzivanja na krizo.

Da bi lahko koncept upravljanja odnosov uporabili v kriznem managementu, moramo najprej poskusiti definirati termin oziroma pojem odnosa ter nato pokazati na možne načine aplikacije le tega na krizni management.

Coombs (2000: 74), katerega ugotovitve deloma povzemamo v tem poglavju, definira odnos kot medsebojno soodvisnost (interdependence) med dvema ali večimi subjekti; ključni del te definicije je koncept odvisnosti oziroma soodvisnosti, ki kaže na temeljno lastnost subjektov, da iz različnih razlogov potrebujejo drug drugega. Problem, po našem mnenju, pri navezavi koncepta soodvisnosti na organizacijski kontekst je v tem, da vsakršna izguba avtonomije oziroma vsakršna nova dimenzija odvisnosti-poleg odvisnosti od že tako omejenih virov-predstavlja nekaj, čemur se mnoge organizacije, v imenu racionalizacije procesov delovanja, relativno močno izogibajo. Prevladujoče stališče do avtonomnosti organizacij je še vedno ta, da je izguba le-te za organizacijo strošek.

Na odnos vedno delujejo pozitivni in negativni dejavniki, ki so vsakokrat posledica rekurzivne interpretacije o partnerjevi relacijski intenci. Škoda, povzročena odnosu, ugotavlja Coombs (ibid) je, ali posledica neskladja med javnimi in zasebnimi definicijami odnosa ali pa neusklajenih in posledično neizpolnjenih pričakovanj med subjekti v odnosu. Nepopolna oziroma neskladna eksplikacija pričakovanj je lahko posledica ne-komunikacije le-teh med partnerji v odnosu, ki o pričakovanjih le sklepajo na osnovi predpostavk o skupnem kulturnem ali izkustvenem ozadju (v tem primeru govorimo o tako imenovanih komunikacijskih vrzelih, ki nastajajo v meta-komunikacijskem kontekstu); lahko so

posledica zaznavanja premoči ene izmed strani v odnosu, ki zato vsiljuje svoje cilje ter negira cilje partnerja in še bi lahko naštevali.

Za potrebe definiranja vloge, ki jo imajo odnosi v kriznem managementu, Coombs poseže po eksplikaciji teorije deležnikov ter po neoinstitucionalni teoriji.

Teorija deležnikov razlaga, zakaj in kako deležniki vplivajo na organizacijo in njeno sposobnost za preživetje. Deležnik je vsak posameznik ali skupina, ki ima interes, pravico, terjatev ali lastniški delež v organizaciji. Deležniki so z organizacijo v odnosu vzajemne odvisnosti. Deležnike in organizacije povezujejo ekonomski, politični ali socialni (družbeni) interesi. Upravljanje z deležniki pa verjetno ne pomeni nič drugega kot upravljati odnose med organizacijo in deležniki, ki naj organizaciji omogočajo skladnost z okoljem (s tem se na družbeni ravni legitimira delovanje in dejanja organizacije) ter podpora le-tega pri svojem delovanju.

Neoinstitucionalna teorija nam razlaga načine upravljanja z deležniki, osrednja točka teorije pa je organizacijska legitimnost. Deležniki zaznavajo organizacijo kot legitimno takrat, ko verjamejo, da je organizacija konformna oziroma prilagojena konkretnim družbenim normam in pričakovanjem. Deležniki namreč običajno menijo, da imajo legitimne organizacije pravico do nadaljnjega poslovanja (delovanja), nelegitimne pa ne. Družbeno in družabno okolje namreč za nastajanje in kakovost organizacijskih odnosov ter njeno legitimnost niso nepomemben dejavnik: »[...] kreiranje in oblikovanje odnosov ni zgolj individualno ali morda diadično početje, ampak zahteva vključevanje posameznikovih potreb in želja« (Duck v Zupanc, 2000: 34).

Odnos med organizacijo in deležniki je torej definiran v okviru družbenih norm in pričakovanj-gre za zaznavanje deležnikov, da organizacija izpolnjuje njihova pričakovanja oziroma kulturno določena pričakovanja. Neoinstitucionalna teorija torej opredeljuje upravljanje z deležniki kot izpolnjevanje družbenih norm in pričakovanj s strani deležnikov.

V teh okvirih nam predstavlja zgodovina odnosa kompozicijo dogodkov, ki so povezani z družbenimi normami in pričakovanji deležnikov. Coombs (2000: 77) pravi, da lahko v bistvu enačimo zgodovino odnosa s slovesom organizacije, saj sta tako sloves kot zgodovina odnosov neke organizacije zgrajena iz preteklih interakcij med organizacijo in njenimi deležniki.

Kriza je torej hkrati grožnja in izziv-generator potencialne konkurenčne prednosti-za organizacijo, njeno legitimnost ter nenazadnje tudi kredibilnost. Kriza lahko povzroči dvome v organizacijsko izpolnjevanje družbenih norm in pričakovanj deležnikov; kriza lahko pomeni tudi motnje v odnosu, ki so nastale zaradi neizpolnjevanja pričakovanj, ki jih imajo partnerji v odnosu drug do drugega in od tu je le še korak do neizpolnjevanja zastavljenih ciljev, ki organizacijo pripeljejo na »črno listo tako medijev kot tudi finančnih strokovnjakov ter delničarjev, če se le-ti odzovejo na dejanja organizacije na način normativnih pričakovanj.

Če organizaciji ne uspe izpolniti družbenih norm in pričakovanj s strani deležnikov, potem to predstavlja eno dimenzijo krize (kajti izpolnjevanje norm in pričakovanj predstavlja eno obliko povezanosti med organizacijo in deležniki). Vendar pa lahko to dejstvo vodi k zmanjšanju ugleda organizacije, le to pa se lahko odraža tudi v zmanjšani finančni uspešnosti in učinkovitosti organizacije.

Kriza je lahko pokazatelj neskladnosti pričakovanj, ki jih imajo deležniki (javnosti!) do organizacije in obratno oziroma lahko manifestira dejstvo, da ena stran ne ravna skladno s kriteriji dobrega odnosa, ki pa morajo biti, po našem mnenju, vsakič konsenzualno dogovorjeni.

4.1 Aplikacija teorije odnosov na krizni management

Predvsem se tu poraja vprašanje, kako v konkretni krizni situaciji uporabiti spoznanja iz teorije managementa odnosov. Kajti če naj ta spoznanja imajo kakšno vrednost za krizni management, morajo definirati orodja, katera je moč uporabiti za razrešitev krize. Coombs (2000: 78) zato preučuje možnosti uporabe atributivne teorije kot okvira za aplikacijo teorije odnosov na krizni management. S pomočjo te teorije ugotavlja, da lahko ugotovimo

vrsto škode, ki jo je odnosu povzročila kriza, ugotavljamo lahko, kako pretekli odnosi oblikujejo percepcije trenutnih kriznih stanj ter katere strategije lahko uporabimo pri obnavljanju odnosov.

Atributivna teorija temelji na predpostavki, da ljudje iz spontanih vzgibov iščejo vzroke dogodkov, kar še posebej velja za krizne dogodke. Predvsem nepričakovani dogodki ali neuspehi močno spodbudijo kavzalno mišljenje-mišljenje, ki skuša iz možnih vzrokov izbrati tistega, ki je najbolj verjetno povzročil določen dogodek. Povzročitelje neuspehov oziroma nepričakovanih dogodkov pa se išče zato, da bi se jim lahko v bodoče izognili ali jih vsaj pripravljeni dočakali. To dejstvo, po našem mnenju, dokazuje težnjo organizacij po čim bolj predvidljivem in stabilnem organizacijskem okolju, znotraj katerega lahko organizacija najbolj racionalno, se pravi ekonomično, gospodarno in avtonomno zasleduje lastne, poslovno sebične cilje. Le-te organizacije lažje, čeravno to dolgoročno ni smotno, dosegajo z delovanjem s pozicije moči in uveljavljanjem svoje volje, kadarkoli je to ekonomsko pragmatično.

Na podlagi raziskav (glej Coombs, 2000: 78) so v okviru atributivne teorije izolirali štiri vzročne dimenzije, katere se uporabljajo pri iskanju vzrokov za dogodek. S pomočjo teh kavzalnih dimenzij lahko nato ugotavljamo, ali se vzroki za dogodek pripisujejo akterju, vpletenemu v dogodek (močna individualna odgovornost) ali pa akterju zunanjih dejavnikov (šibka individualna odgovornost). Štiri kavzalne dimenzije so: (1) stabilnost, (2) zunanji nadzor, (3) osebni nadzor in (4) lokacija vzroka (locus of causality).

1. Stabilnost se nanaša na frekventnost (pogostost) dogodka. Če je posameznik pogosto (redno) vpleten v dogodek, potem je dogodek stabilen, če pa je vpletenost redka, potem je dogodek nestabilen. Ljudje bolj verjetno pripišejo vzrok in odgovornost akterju, če gre za stabilen dogodek, kot pa če gre za nestabilnega.
2. Zunanji nadzor odgovarja na vprašanje, ali lahko še kakšna druga oseba nadzoruje (vpliva na) vzroke dogodka. Močan zunanji nadzor je indikator dejstva, da je lahko nekdo drug-poleg akterja-nadzoroval dogodek, medtem ko šibek zunanji nadzor pomeni, da neki zunanji dejavnik ni imel moči nadzorovati dogodek oziroma vzroke

zanj. Močnejša ko je percepcija zunanjega nadzora, manj se vzroki za dogodek pripisujejo akterju.

3. Osebni nadzor se nanaša na to, ali je lahko akter nadzoroval vzroke za dogodek. Močan osebni nadzor indicira, da je akter nadzoroval lastno usodo (vlogo) v dogodku. Močnejše, ko so percepcije o močnem osebnem nadzoru, večja je verjetnost, da se vzrok za dogodek pripiše akterju.
4. Lokacija vzroka (locus of causality) pa skuša odgovoriti, ali je vzrok za dogodek akter ali pa neka lastnost situacije (kontekst), v kateri se je dogodek zgodil. O interni lokaciji govorimo, kadar je vzrok za dogodek v akterju, eksterna lokacija pa pomeni, da se vzrok za dogodek nahaja v situacijskih okoliščinah dogodka. Interna lokacija vzroka običajno pomeni, da se odgovornost za dogodek pripisuje akterju v dogodku.

Raziskava je pokazala, da bi morali osebni nadzor in lokacijo vzroka obravnavati kot enotno spremenljivko, saj posamično obe dimenziji kažeta, da je akter dogodek načrtoval (je imel namen). Posledično lahko govorimo le o treh dimenzijah kavzalnosti: stabilnost, zunanji nadzor ter lokacija vzroka/osebni nadzor.

4.2 Ekskurz: kriza skozi medijsko naracijo

Povsem nove razsežnosti dobi kriza, ko in če se pojavi v množičnih medijih; v takšnem primeru govorimo o eskalaciji medijskega škandala. O škandalu lahko govorimo takrat, ko dejanja določenega subjekta, ki so v nasprotju z prevladujočo moralo oziroma kulturo neke družbe, postanejo javna in katerih naracija poteka v okvirih množičnih medijev. V takšnih okoliščinah so organizacije izpostavljene pozornosti široke javnosti in organizacija bo morala veliko sredstev nameniti simbolni in vedenjski komunikaciji, ki bosta skupaj predstavljali ustrezen odziv na nastalo situacijo.

Eden izmed razlogov za relativno veliko dovzetnost gospodarskih organizacij za medijski škandal je sistemska neenakost, ki obstaja tako v odnosih znotraj same organizacije kot tudi v odnosih do njenega okolja. Takšne ali podobne okoliščine so pogosto tarča

novinarjev, ki pa pri svojem poročanju ne podajajo le informacije, temveč tudi interpretacijo dogodka, okoliščin, ...

Takšne okoliščine so velik izziv za odnose organizacije z mediji, ki bodo glede na naravo in zgodovino odnosov bolj ali manj pripravljeni sprejeti stališča ter argumente organizacije ter jih ustrezno predstaviti v svojem poročanju. Tu je po našem mnenju organizacijska komunikacijska kredibilnost vitalnega pomena, saj organizacija sorazmerno z njo dobi možnost ne le za pojasnjevanje svojih dejanj v medijih, temveč tudi možnost manj negativnega mnenja o dogodku s strani novinarjev, kar pa seveda ni malo.

Seveda pa je vsaka medijska naracija izrazito polisemične narave, kar pomeni, da se različne skupine ljudi različno odzivajo na isto interpretacijo dogodka. Organizacijski škandal je lahko torej tudi pokazatelj tistih javnosti oziroma odnosov z njimi, v katere organizacija ni-pa bi morala-vlagati več naporov.

4.3 Atributivna teorija in upravljanje kriznih odnosov

Negativen dogodek lahko močno omaje in ogrozi odnos, ki ga ima organizacija z določeno javnostjo. Vpliv negativnega dogodka na odnos, ugotavlja Coombs (2000: 80), pa je funkcija (posledica) interpretacije dogodka. Eden izmed elementov, ki vplivajo na interpretacijo dogodkov v odnosu je zgodovina odnosa; stabilnost pa je eden vidik zgodovine odnosa.

Dogodek se interpretira kot bolj negativen, če je del vzorca-če je stabilen, ponavljajoči se dogodek. Če je akter imel namen povzročiti dogodek in če ne moremo govoriti o zunanjem nadzoru, potem se škoda, ki jo odnosu povzroči dogodek, poveča.

Nezadovoljstvo deležnikov (javnosti) bo večje, če se ugotovi, da je imel akter nadzor nad dogodkom (močan osebni nadzor) in da dogodek niso povzročili drugi, zunanji in nepričakovani vplivi/dejavniki (šibek zunanji nadzor). Nasprotno pa je nezadovoljstvo javnosti manjše, če akter ni imel moči preprečiti škodljiv dogodek (šibek osebni nadzor) in so bili zunanji dejavniki tisti, ki so povzročili dogodek (močan zunanji nadzor).

Atributivna teorija torej nudi vpogled v to, kako bodo javnosti interpretirale in reagirale na dogodke, ki predstavljajo nevarnost za odnos, se pravi za njihove interese v odnosu. Pri tem velja opozoriti na dejstvo, da javnosti nemalokrat o določenem dogodku zvedo preko množičnih medijev, ki pa hkrati z informacijo ustvarjajo tudi mnenje (»agenda setting« in narkotična (dis)funkcija sta po našem mnenju še vedno aktualen koncept delovanja množičnih medijev)-kontekst-o dogodku.

Coombs (2000: 80-83) nato skuša odgovoriti na vprašanje, kako deležniki (javnosti) interpretirajo krizne dogodke v odnosu med njimi in organizacijo. S pomočjo tega odgovora bi bilo nato namreč možno razvijati ustrezne organizacijske odzive na krizo. Koncept ustreznosti se nanaša na tisto vrsto odzivov, ki naj bi omejili in popravili škodo, ki jo je v odnosu povzročila kriza. Atributi krize se bodo nanašali na organizacijsko odgovornost za krizo. Odgovornost organizacije za krizo pa je tista količina krivde za krizo, ki jo deležniki (javnosti) pripisujejo organizaciji, pa če ta ustreza dejanskemu stanju ali ne. Če zaznavanje organizacijske odgovornosti raste, se skladno s tem zmanjšuje tudi ugled organizacije, stopnjuje pa se nezadovoljstvo deležnikov oziroma javnosti.

Količino organizacijske odgovornosti, katero povzroči in zahteva določena kriza, lahko pojasnujemo s tremi kavzalnimi dimenzijami atributivne teorije.

Zunanji nadzor se nanaša na vprašanje, ali je kakšna organizaciji zunanja skupina ali posameznik, nadzorovala oziroma povzročila krizo (močan zunanji nadzor zmanjša zaznano organizacijsko odgovornost za krizo).

Lokacija vzroka/osebni nadzor pojasnjuje, ali ima oziroma je imela organizacija nadzor nad dogodki, ki so vodili do krize. Z intenziviranjem te dimenzije se povečuje tudi organizacijska odgovornost za krizo.

Dimenzijo stabilnosti pa Coombs (ibid) razlaga na dva načina. Prvič, stabilnost se lahko nanaša na pretekle krize; v tem smislu je stabilna organizacija tista, ki že ima zgodovino kriz, nestabilna pa je tista organizacija, ki se s krizami le redko sooča (nizka frekvenca kriz). Stabilnost krize lahko interpretiramo kot indikatorje vzorca, kar pomeni, da je

organizacija odgovorna za krizo, saj ni storila dovolj, da bi preprečila ponovitev vzorca in s tem ustavila krizo (odgovornost se bo, po našem mnenju, v takem primeru pogosto pripisovala po modelu dedukcije; če je bila organizaciji v preteklih primerih pripisana odgovornost za krizo-se pravi neodgovornost-obstaja relativno velika verjetnost, da ji bo pripisana tudi zdaj). V drugem primeru pa se stabilnost nanaša na sloves organizacije, katerega generira in določa zgodovina organizacijskih odnosov (tako simbolnih kot vedenjskih) z deležniki/javnostmi. Dober sloves si organizacija zgradi na preteklih dejanjih, ki kažejo, da je organizacija storila dovolj ali celo več kot je bilo potrebno, da bi zgradila ali ohranila kakovostne odnose s svojimi javnostmi. Nasprotno pa si lahko organizacija ustvari negativen sloves, če ignorira ali celo izkorišča odnos, ki ga ima s svojimi deležniki/javnostmi. Sloves je lahko tudi nevtralen in je kot tak posledica bodisi minimalnih bodisi vsebinsko nepomembnih interakcij organizacije s svojimi deležniki/javnostmi.

Sloves (ugled) organizacije torej ima določen vpliv na percepcijo krize s strani javnosti. Dober sloves organizaciji zagotavlja kar nekaj koristi oziroma prednosti, ko se le ta znajde v krizi:

- »halo efekt« pomeni, da deležniki zaznavajo organizacijo na pozitiven način tudi ko je v krizi, kar lahko pripomore tudi k milejšim percepcijam o organizacijski odgovornosti za krizo;
- dober sloves lahko organizaciji zagotovi določeno stopnjo pozitivnega »kredita«; na podlagi tega lahko organizacija izniči krizo, saj so ji javnosti zaradi preteklih dobrih dejanj bolj pripravljene odpustiti;
- dober sloves je tudi vir primarne (initial) kredibilnosti, ki pomembno pogojuje prejemnikov odnos do komunikatorja. Primarna kredibilnost je namreč tista, ki jo ima komunikator preden spregovori in igra pomembno vlogo pri pojasnjevanju dogodkov ter podajanju argumentov. Ta se razlikuje od pridobljene (derived) kredibilnosti, ki nastane kot rezultat komunikatorjevih sporočil. Ti dve obliki kredibilnosti skupaj pa tvorita končno (terminal) kredibilnost, ki je tista, katero ima komunikator po tem, ko je sporočilo poslano. Kredibilnost torej relativno močno vpliva na stopnjo spremembe stališč, katere povzroči sporočilo.

Stabilnost krize neposredno vpliva na pripisovanje odgovornosti za krizo organizaciji. Bolj, ko je kriza stabilna, bolj se pripisuje odgovornost za krizo organizaciji. Stabilnost slovesa, ki ga ima organizacija prav tako vpliva na učinke, ki jih povzroči kriza; pozitiven sloves zmanjšuje negativne učinke, medtem ko negativen sloves intenzivira negativne učinke krize. S pomočjo atributivne teorije lahko torej poskušamo predvideti, komu bodo deležniki/javnosti pripisali odgovornost za krizo.

4.4 Strategije odzivov v kriznih odnosih

4.4.1 Atributivna teorija in odzivi na krizo

Krizno upravljanje mora nujno posredovati nek odgovor na krizo; molk ali »brez komentarja« sta zelo neustrezni obliki organizacijskega odgovora, saj vzbujata vtis krivde. V grobem lahko strategije odzivov na krizo ločimo na akomodativne strategije-organizacija prevzame odgovornost za krizo in vzpostavi takojšnjo aktivnost z namenom preprečevanja nadaljevanja krize-ter na obrambne strategije, ki bodisi trdijo, da krize ni, bodisi zanikajo organizacijsko odgovornost zanjo.

»Crisis response strategies« (CRS) oziroma strategije odzivov na krizo nas učijo, da moramo skrbno tehtati tako besede kot dejanja, s katerimi bomo definirali krizo in jo pojasnili javnostim. Ustreznost oziroma neustreznost odziva lahko namreč močno vpliva na stopnjo in intenzivnost škode, ki jo je kriza že povzročila.

Pri odločanju o strategiji odzivov na krizo igra pomembno vlogo vrsta in narava krize. V tem kontekstu nam situacijski dejavniki predstavljajo tiste dimenzije okoliščin, v katerih je kriza nastala in v katerih se skrivajo potencialni vzroki za krizo. Pomembno je strategije odzivov na krizo vedno znova prilagajati specifičnim lastnostim situacije, v kateri se je pojavila.

Kot smo že ugotovili, je prispevek atributivne teorije v tem, da nam pomaga razumeti, kako in komu bodo javnosti pripisala odgovornost za krizo. Pri tem se je osebni nadzor izkazal za najpomembnejši dejavnik pri pripisovanju odgovornosti za organizacijsko krizo.

V nasprotju s pričakovanji, ugotavlja Coombs (2000: 85), pa se je zunanji nadzor izkazal kot dejavnik, ki ni povezan s pripisovanjem odgovornosti določenemu dejavniku. Stabilnost pa se je izkazala za sekundarni dejavnik, ki vpliva na pripisovanje odgovornosti, saj javnosti nimajo vedno dovolj informacij-za ocenjevanje osebnega nadzora skoraj vedno obstajajo določeni temelji-na podlagi katerih bi stabilnost lahko ocenjevali.

Razumevanje in pravilno ocenjevanje stopnje organizacijske odgovornosti za krizo, nam je v pomoč pri izbiri določene strategije odzivov na krizo. V primeru, da se organizaciji pripisuje vse večja odgovornost za krizo, bi moral krizni management uporabiti bolj akomodativne strategije, kajti s stopnjevanjem organizacijske odgovornosti sorazmerno raste tudi škoda, ki jo kriza povzroči ugledu organizacije. In bolj, ko je zamajan ugled organizacije, bolj bodo javnosti zahtevale in pričakovale od organizacije, da uporabi akomodativne strategije pri vzpostavljanju ravnotežja v odnosih s svojimi javnostmi (akomodativne strategije morajo vključevati tudi ali raje predvsem dejanja in ne le komunikacijo organizacije).

S prevzemanjem odgovornosti in aktivnim razreševanjem krize lahko organizacija relativno močno omili škodo, ki jo je ugledu prizadejala kriza. Defenzivne strategije odzivov na krizo v pogojih povečane organizacijske odgovornosti tudi po našem mnenju niso primerne, saj javnosti pričakujejo, da organizacija prevzame odgovornost za povzročeno krizo in je aktivna pri njenem reševanju.

Coombs ugotavlja (2000: 88), da je s stališča teorije odnosov ocena o organizacijski odgovornosti za krizo, kot jo podaja atributivna teorija, uporabna, a nepopolna. Predvsem je treba resneje upoštevati stabilnost ugleda, ki je pokazatelj (zgodovine) narave preteklih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi. Pri tem je treba ugotoviti, kako lahko trenutna (situacijska) dinamika oziroma kakovost odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi vpliva na to, kako slednji zaznavajo in interpretirajo krizo in njen vpliv na organizacijo.

Da bi lažje definirali naravo preteklih odnosov (njihovo zgodovino), bomo uporabili tri kategorije ugleda/slovesa (reputation), katere smo predhodno že opisali. Dober (strong

favorable) ugled generira pozitivna čustva do organizacije, nevtralnemu ugledu ustrezajo indiferentna čustva, negativen ugled pa generira negativna čustva do organizacije. Preteklost oziroma zgodovino odnosa, ki vsebuje medsebojne izkušnje med stranmi v odnosu, pa si lahko predstavljamo kot lečo, skozi katero udeleženci odnosa opazujejo trenutno krizno stanje in si, po našem mnenju, ustvarjajo vzajemna pričakovanja glede verjetnih odzivov na krizo.

V nadaljevanju podajamo (glej Coombs, 2000: 88-89) nekatere možne načine, na katere lahko zgodovina odnosa vpliva na izbiro subjekta, odgovornega za krizo, na stopnjo pripisane odgovornosti za krizo in kako ti dejavniki vplivajo na sam odnos med organizacijo in njenimi javnostmi.

Pozitivno zgodovino odnosov lahko razumemo kot premoženje organizacije, saj generira visoko stopnjo kredibilnosti, pozitiven »kredit« pri javnostih ter halo efekt. Ti dejavniki pa prispevajo k deflekciji in zmanjšanju potencialne škode, ki jo odnosom povzročijo tako rekoč vse krize. Pozitivna narava preteklih odnosov torej zmanjšuje vpliv krize na odnos med organizacijo in njenimi javnostmi. Vendar pa ima pozitivnost preteklih odnosov tudi negativne strani.

Pozitivna zgodovina odnosov (ali zgodovina pozitivnih odnosov) je, kot smo že zapisali, posledica takšnih interakcij, v katerih je organizacija storila vsaj toliko ali več, kot se je od nje pričakovalo. Takšno vedenje organizacije pa lahko povzroči inflacijo pričakovanj s strani javnosti glede tega, kako naj bi se organizacija vedla v vseh okoliščinah. Javnosti lahko torej razvijejo pričakovanja, da bo organizacija v vseh kriznih situacijah posegla po akomodativnih strategijah odzivanja na krizo. V tem primeru torej niti nizka stopnja in intenzivnost pripisane odgovornosti organizaciji ne pomaga, da bi denimo uporabila manj akomodativne strategije, ki v organizacijsko delovanje, politiko in poslovanje vplivajo v manjši meri. Pozitivna zgodovina odnosov lahko organizaciji omogoči, da se na določeno krizo odzove z denimo korektivnimi dejanji ali vsaj z opravičilom tistim, ki jih je kriza prizadela. Če pa ta tip preteklih odnosov povežemo z visokimi vedenjskimi standardi organizacije, lahko to od nje terja uporabo bolj akomodativnih strategij v katerikoli krizni situaciji.

Druga negativna stran pozitivnih preteklih odnosov je v tem, da lahko specifična narava krize ogrozi primarni konsenz med organizacijo in javnostjo, na katerem temelji njun celoten odnos. Kot primer lahko navedemo organizacijo, ki denimo zgradi svoj ugled in odnos na osnovi ohranjanja okolja, nato pa kriza razkrije njeno vpletenost v takšno dejavnost, ki okolju škoduje. V takšnem primeru, ko gre za temeljno nasprotje med organizacijskimi simbolnimi odnosi in njenim delovanjem oziroma dejavnostjo, se škoda, ki jo organizaciji povzroči kriza, pomnoži. Krize, ki pomenijo kršitev osnovnih konsenzov, na katerih temelji odnos med organizacijo in javnostmi, so bolj intenzivne in povzročijo organizaciji večjo škodo kot pa ostale (drugačne) vrste kriz.

Nevtralna zgodovina odnosov pomeni »čisto« lečo za opazovanje kriznih situacij. V pogojih nevtralnih odnosov delujejo pravila in smernice pripisovanja odgovornosti neprizadeto. Ocena predvidene škode, ki jo bo utrpel odnos in katero predvidevamo na podlagi aplikacije atributivne teorije, bo tako relativno točna, saj javnosti nimajo močnih čustev-bodisi pozitivnih bodisi negativnih-do organizacije.

Negativna zgodovina odnosov pa je pokazatelj tega, da so pričakovanja javnosti glede organizacijskega vedenja in delovanja podpovprečna. Temu sledi, da že tiste strategije, ki predvidevajo minimalne odzive na krizno situacijo, zadovoljijo ali celo presežejo pričakovanja javnosti glede organizacijskega vedenja in delovanja. To pomeni, da je kakršen koli odziv že presežek tega, kar je organizacija storila v preteklosti. Vendar pa negativna narava preteklih odnosov omejuje uporabo določenih strategij odzivov; takšne so denimo strategije, ki temeljijo na kredibilnosti organizacije. Negativna zgodovina odnosov torej vzpostavlja relativno nizka pričakovanja do organizacije ter hkrati omejuje uporabo določenih strategij odzivov na krizo.

S pomočjo atributivne teorije lahko torej ocenjujemo potencialne učinke, ki jih bo imela kriza na odnos med organizacijo in njenimi javnostmi. Na podlagi razumevanja možnih posledic krize lahko organizacija izbere ustrezno strategijo odzivov na krizo-takšno, ki bo ustrezala pričakovanjem vpletenih in prizadetih javnosti in na ta način ublažila, če že ne odpravila posledice krize.

5 SKLEP

Relacijska paradigma nam nudi specifičen vpogled v povezanost organizacije s svojim okoljem in pri tem poudarja, da ne moremo delovati ne da bi pri tem investirali v odnose, pa naj si bo namenoma ali naključno.

Številne komunikacijske tehnike, večšina odnosov z javnostmi, niso same sebi namen; namenjene so vzpostavljanju, ohranjanju in končevanju odnosov. Subjekti v medsebojnem odnosu dosegajo sporazumevanje in kooperacijo s pomočjo komunikacije. Odnos je torej kontekst simbolnega in vedenjskega komunikativnega delovanja organizacije. Stališča do odnosa z določeno organizacijo tvorijo javnosti rekurzivno, skozi retrospektivo, kakovost odnosa pa se investira v nastajajoči kontekst organizacijskega delovanja, v okviru katerega bo lahko organizacija sorazmerno s kakovostjo odnosov uresničevala priložnosti za svoje delovanje in dolgoročni uspeh.

Organizacijo tvorijo številni odnosi s prav tako številnimi javnostmi oziroma subjekti, ki se običajno vzpostavijo na temelju osnovnega motiva za udeležbo v odnosu. Na podlagi tega osnovnega motiva potrebno opredeljevati, katere komunikacijske tehnike bodo uporabljene v komunikaciji z določeno javnostjo ter katere vrednote bodo pri tem izražene. Če namreč s komunikacijo dosežemo ujemanje vrednot oziroma strinjanje o neujemanju le teh, obstaja velika verjetnost, da bomo od partnerjev v odnosu prejeli podobno mnenje o kakovosti odnosa. Tudi, če osnovni motiv vzpostavitve odnosa ni v celoti zadovoljen, obstaja možnost, da bomo z izražanjem razumevanja do stališč partnerja dosegli primarni konsenz med organizacijo in določeno javnostjo.

Organizacije skušajo biti pri vzpostavljanju in grajenju odnosov kar se le da racionalne, kar pogosto v svojem delovanju operacionalizirajo tako, da skušajo biti v svojem delovanju kar se le da avtonomne. Na ta način so izpuščeni interesi in motivi določenih javnosti, ki lahko zaradi tega posežejo v delovanje organizacije in jo omejujejo pri doseganju zastavljenih ciljev. Proaktivno vzpostavljanje odnosov je torej tudi v relacijski paradigmi pomemben dejavnik doseganja organizacijske odličnosti. Takšno grajenje odnosov tudi krepi

informacijski tok v organizaciji, ki pomembno prispeva k zgodnjemu odkrivanju tako slabosti v organizacijskem delovanju kot priložnosti v organizacijskem okolju.

V okvirih organizacijskih odnosov praviloma ne gre pričakovati v prvi vrsti nič drugega kot strateško interakcijo, ki je vedno usmerjena k doseganju organizacijskih ciljev po poti največje avtonomnosti in teži k doseganju nadzora nad partnerjem. Z močjo in nadzorom v odnosih do svojega okolja si skušajo organizacije tako še vedno zagotavljati čim višjo stopnjo avtonomnosti in del vsakdanje prakse je formalizacija takšnih odnosov v obliki pravnih pogodb.

Vsi odnosi z vsemi javnostmi niso pravno formulirani, zato mora biti organizacijsko delovanje ne le ciljno, temveč tudi normativno naravnano; gre seveda za družbeno odgovorno delovanje organizacije, v okviru katerega mora organizacija s pomočjo t.i. »sondiranja« okolja spremljati posledice svojega delovanja v širšem kontekstu in proaktivno delovati v smeri uravnavanja negativnih posledic. Na ta način upravljani odnosi organizacije z njenimi javnostmi so lahko pomembna konkurenčna prednost organizacije.

Na kakovost odnosov pomembno vplivajo tudi pričakovanja, ki jih tako organizacije kot tudi javnosti deloma razvijejo že pred vzpostavitvijo odnosa; da bi se izognili določenim samoumevnostim, ki rade pripeljejo do komunikacijskih vrzeli, je potrebna natančna artikulacija pričakovanj med partnerji v odnosu. S tem so tudi podani cilji, katere naj konkreten odnos doseže oziroma glede katerih je potrebno doseči sporazum.

Javnosti sestavljajo konkretni posamezniki, ki v svoji vsakodnevni rutini prehajajo iz vloge v vlogo in lahko pri tem vzpostavljajo odnose z organizacijo izhajajoč iz različnih, morda celo nasprotujočih si stališč. Organizacija mora zato uglašeno nastopati v odnosu do vseh javnosti, tudi potencialnih, saj so lahko prav slednje vzrok za eskalacijo kriz ali ostalih oblik konfliktnih situacij. Iz zgornje argumentacije izhaja tudi potreba po konsistentni komunikaciji organizacije z vsemi javnostmi, saj na ta način ne bo prihajalo do vsebinskega neujemanja organizacijske komunikacije.

Odnosi so torej neizogibno dejstvo in že to je zadosten razlog, da jim tako organizacije kot tudi stroka odnosov z javnostmi v bodoče nameni več pozornosti. V okvirih vzpostavljanja odnosov morajo organizacije v svojem delovanju stremeti po doseganju najboljših možnih učinkov za vse vpletene ali prizadete strani. Vzpostavljanje kakovostnih odnosov mora torej postati element vizije vsake organizacije, katere cilj je dolgoročno doseganje odličnosti poslovanja.

SEZNAM LITERATURE

1. Broom, Glen M. (2000): »Concept and Theory of Organization-Public Relationships«. Public Relations as relationship management, str. 3-22.
2. Cancel, E. Amanda (1999): »Testing the Contingency Theory of Accomodation in Public Ralations«. Public Relations Review, str. 171-197.
3. Clegg, Stewart (1990): Modern organizations: organizations studies in the postmodern World. Sage publicitations, London.
4. Clifford, Christians, Michael Traber (1997): Communication Ethics and Universal Values. Sage Publications, California.
5. Coombs, W. Timothy (2000): »Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective«. Public Relations as relationship management, str. 73-94.
6. Cutlip, M. Scott, Allen H. Center, Glen M. Broom (1994): Effective Public Relations. Prentice-Hall, New Jersey.
7. Dewey, J. (1927): The public and its problems. Swallow, Chicago.
8. Drucker, Peter F. (1980): Managing in Turbulent Times. Butterworth-Heinmann, Oxford.
9. Duck, Stephen W. (1986): Human Relationships: An introduction of social psychology. Sage, Beverly Hills, CA.
10. Grunig, James E. (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

11. Grunig, James E., Yi-Hui Huang (2000): »From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes«. *Public Relations as relationship management*, str. 23-54.
12. Hallahan, Kirk (1999): »Seven Models of Framing: implications for public relations«. *Journal of Public Relations Research* 11, str. 205-242.
13. Harris, Phil, Andrew Lock, Patricia Rees (2000): *Machiavelli, marketing and Management*. Routledge, London.
14. Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Gospodarski vestnik: Studio marketing, Ljubljana.
15. Kitchen, J. Philip (1997): *Public relations: principles and practice*. International Thomson Business, London.
16. Lane, Christel, Reinhard Buchman (1996): »The Social Constitution of Trust«. *Organization studies*, 17/3.
17. Ledingham, John A., Stephen D. Brunig (2000): *Public Relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., NJ.
18. Liska, Jo, Gary Cronkhite (1995): *An Ecological Perspective on Human Communication Theory*, Harcourt Brace & Company, Florida.
19. Moss, Danny, Dejan Verčič, Garry Warnaby (2000): *Perspectives on Public Relations Research*. Routledge, London.
20. Nelson, A. Richard, Janet A. Bridges (2000): »Issues Management: A Relational Approach«. *Public Relations as relationship management*, str. 95-116.

21. Simmel, Georg (1993): Temeljna vprašanja sociologije. Individuum in družba. Škuc: znanstveni inštitut Filozofske fakultete, Ljubljana.
22. Simmel, Georg (2000): Izbrani spisi o kulturi. Studia humanitatis, Ljubljana.
23. Škerlep, Andrej (1997): Komunikacija v družbi, družba v komunikaciji. FDV, Ljubljana.
24. Škerlep, Andrej (1998): »Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza«. Teorija in praksa, 35, 4, str. 738-758.
25. Thomlison, T. Dean (2000): »An Interpersonal Primer With Implications for Public Relations«. Public Relations as relationship management, str. 117-204.
26. Ule, Mirjana (1997): Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
27. Verčič, Dejan, James E. Grunig (1998): »Izvori teorije odnosov z javnostmi v teoriji in strateškem managementu«. Teorija in praksa, 35, 4, str. 558-596.
28. Verčič, Dejan (1999): »Is There Anything Original in European Public Relations«. 6th International Public Relations Research Symposium. Pristop Communications, Ljubljana.
29. Verčič, Dejan (2000): Doktorska disertacija. Trust in organizations: a study of the relations between media coverage, public perceptions and profitability. London.
30. Vreg, France (1994): »Predgovor«. Pristop: revija za odnose z javnostmi in komunikacijski management. Pristop, Ljubljana, pos. št.
31. Zupanc, Barbara (2000): Magistrsko delo. Psihologija interakcije in marketinški odnosi. FDV, Ljubljana.

32. Warnaby, Garry, Danny Moss (1997): »The role of Public Relations in organizations«. Public Relations: principles and practice. London.
33. White, Jon, Laura Mazur (1995): Strategic Communications Management. Addison-Wesley Publishing Co., Singapore.