UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Planinc

OPRAVITI Z GOVORICAMI – REŠITI UGLED?

NEGATIVNE GOVORICE KOT OBLIKA KRIZE, KI LAHKO VPLIVA NA EROZIJO UGLEDA ORGANIZACIJE

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003
UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Planinc

doc. dr. Miro Kline

OPRAVITI Z GOVORICAMI – REŠITI UGLED?

NEGATIVNE GOVORICE KOT OBLIKA KRIZE, KI LAHKO VPLIVA NA EROZIJO UGLEDA ORGANIZACIJE

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

KAZALO

1. UVOD IN VPELJAVA KLJUČNIH POJMOV 4
1.1. KOMUNICIRANJE 6
1.1.1. KOMUNICIRANJE - »DELJENJE SKUPNEGA« IN USTVARJANJE POMENA 6
1.1.2. KOMUNICIRANJE - MENJAVA IN ODNOS 6
1.1.3. RAVNI KOMUNICIRANJA 7

2. KOMUNICIRANJE ORGANIZACIJE 9
2.1. FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE ORGANIZACIJE 9
2.2. CELOVITO KOMUNICIRANJE ORGANIZACIJE 10
2.3. ODNOSI Z JAVNOSTMI 11
2.3.1. DÉLEŽNIKI IN JAVNOSTI 12
2.3.2. MNENJSKI VODITELJI 14
2.3.3. PROGRAMI ODNOSOV Z JAVNOSTMI 15

3. UGLED ORGANIZACIJE 18
3.1. IDENTITETA, PODOBA IN UGLED 18
3.1.1. IDENTITETA ORGANIZACIJE 19
3.1.2. PODOBA ORGANIZACIJE IN VIRI INFORMACIJ 20
3.1.2.1. GOVORICE KOT VIR INFORMACIJ PRI OBLIKOVANJU PODOBE 22
3.1.3. UGLED ORGANIZACIJE 23
3.2. UGLED IN RAZLIČNE SKUPINE DÉLEŽNIKOV 24
3.3. UGLED VODSTVA IN UGLED ORGANIZACIJE 25
3.4. »VREDNOST« DOBREGA UGLEDA ORGANIZACIJE 26
3.4.1. UGLED IN FINANČNA USPEŠNOST ORGANIZACIJE 27
3.5. UGLED IN KRIZA 28

4. GOVORICE V POSLOVNEM OKOLJU ORGANIZACIJE 30
4.1. PREGLED RAZLIČNIH VSEBINSKIH OPREDELITEV GOVORIC 30
4.2. RAZISKOVANJE GOVORIC 31
4. 3. OSNOVNI ZAKON GOVORIC IN NJEGOVE DOPOLNITVE 32
4.4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VZNIK IN ŠIRJENJE GOVORIC 33
4.5. ZNAČILNOSTI GOVORIC 35
4.5.1. FAZE V ŽIVLJENJU GOVORIC 35
4.5.2. RESNIČNOST GOVORIC IN DIMENZIJA ČLOVEKA V ŠIRJENJU 36
4.5.3. HITROST ŠIRJENJA INFORMACIJ 37
4.5.4. VERODOSTOJNOST VIRA 37
4.6. VRSTE GOVORIC 38
4.6.1. VRSTE GOVORIC GLEDE NA PRIMARNO MOTIVACIJO VZNIKA 38
4.6.2. VRSTE GOVORIC GLEDE NA MESTO VZNIKA 40

4.6.3. VRSTE GOVORIC GLEDE NA »MEDIJ« 40
4.6.4. GOVORICE IN OPRAVLJANJE 42
4.7. VSEBINA GOVORIC V POSLOVNEM OKOLJU ORGANIZACIJE 42
4.8. VSEBINSKE SPREMEMBE V ŠIRJENJU GOVORIC 43
4.9. NEGATIVNE GOVORICE KOT KRIZA ORGANIZACIJE 43

5. UPRAVLJANJE KRIZE IN UPRAVLJANJE Z NEGATIVNIMI GOVORICAMI 47
5.1. UPRAVLJANJE KRIZE 47
5.2. ČAS PRED KRIZO 49
5.3. KRIZA 50
5.3.1. STRATEGIJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA - OBNOVITEV PODOBE ORGANIZACIJE 52
5.4. POSEBNOSTI UPRAVLJANJA Z NEGATIVNIMI GOVORICAMI 54
5.4.1. FAZA PREPREČEVANJA NEGATIVNIH GOVORIC 55
5.4.2. FAZA OCENJEVANJA NEGATIVNIH GOVORIC 56
5.4.3. FAZA ŠIRJENJA NEGATIVNIH GOVORIC 57

6. SKLEPNE UGOTOVITVE 58

7. LITERATURA 60

KAZALO SLIK IN SLIKOVNIH PRIKAZOV

Slika 1: Predelan organizacijski zemljevid déležnikov in javnosti 12
Slika 2: Večstopenjski tok informacij 14
Slika 3: Povezanost pojmov identiteta, podoba in ugled organizacije 18
Slika 4: Poenostavljen konceptualni okvir ugleda organizacije 20
Slika 5: Pregled strategij diskurzivne obnovitve podobe organizacije 51
Slikovni prikaz 1: Pogostost govoric glede na mesto izvora 39
Slikovni prikaz 2: Število govoric v množičnih medijih po dekadah 20. stoletja 40
Slikovni prikaz 3: Posledice govoric in stopnja vpliva nanje 44

1. UVOD IN VPELJAVA KLJUČNIH POJMOV

Govoriti o nekom ali nečem je povsem naravno - govori se že tisočletja. Komuniciranje opredeljujem kot osmišljanje sveta; ustvarjanje in deljenje pomenov, in prav govorice srečamo na vsakem koraku, vsepovsod. Čeprav večina ve, da so v veliki meri neresnične, umetno ustvarjene in pogosto zgolj sredstvo za doseganje pozornosti, pa ostajajo nerešena uganka. Tudi v poslovnem svetu. Čeprav govorice segajo še v čas nastanka biblijskih zgodb - celotno ljudsko izročilo se je namreč ohranilo v ustnem prenosu sporočil v obliki pripovedk, pravljic, pesmi, basni in legend - se osnovne predpostavke njihovega širjenja in vznika niso spremenile.

Ugled je v poslovnem svetu vedno bolj zaželena entiteta. Pogosto je, četudi mnogi ne poznajo natančno njegovega pomena in elementov, ki ga ustvarjajo, povezan z »dobrim« in zaželenim, predvsem v kontekstu organizacije. Naravnanost organizacij in njihova vpetost v okolje jih sili v menjavo in ustvarjanje odnosov z okoljem, dobri odnosi z okoljem so namreč prepoznani kot vrednota, ugled pa kot tisto, k čemer stremi sleherna organizacija. Ugled je socialni konstrukt, posledica bolj ali manj uspešnih pogajanj med organizacijo in njenim okoljem, znotraj katerega je komuniciranje pomemben element tako njegove izgradnje, ocenjevanja kot tudi zaščite. Tudi govorice so oblika komuniciranja, imajo svoje značilnosti in lahko pomembno vplivajo na organizacijo. Razumem jih kot krizo, negativne lahko namreč ogrozijo poslovanje organizacije in vplivajo na erozijo ugleda.

Čeprav se številne organizacije danes že zavedajo moči govoric, so le-te še vedno pogosto opredeljene kot naravna katastrofa, proti kateri se ni moč »boriti«. Prav (ne)razumevanje govoric predstavlja pomemben dejavnik pri soočanju organizacije z negativni govoricami, zato je njihovo poznavanje ključnega pomena tudi pri zaščiti ugleda organizacije. Zaradi prostorske omejenosti diplomskega dela bom v njem obravnavala le nekatere poudarke in vprašanja, ki so pomembni za dokazovanje povezljivosti fenomena govoric in ugleda organizacije.

Osnovno vodilo, s katerim se lotevam diplomske naloge, je vprašanje komunikacije, ustvarjanje in deljenje pomenov. Hkrati pa bom skozi komunikacijo skušala odgovoriti na vprašanje »Opraviti z govoricami, rešiti ugled?«. V tem kontekstu opredeljujem negativne govorice kot eno močnejših oblik komuniciranja v poslovnem svetu, ki lahko vplivajo na ugled organizacije.

Z diplomsko nalogo bom skušala preveriti naslednje teze:

- Visoka stopnja ugleda predstavlja številne prednosti za organizacijo.

- Kriza pogosto predstavlja grožnjo organizaciji in lahko bistveno prispeva k eroziji ugleda. Z ustreznim upravljanjem, jo lahko organizacija prepreči ali zmanjša njene negativne izide, predvsem pa zaščiti svoj ugled.
- Negativne govorice predstavljajo grožnjo organizaciji in lahko prispevajo k eroziji ugleda.
- Z upravljanjem negativnih govoric lahko organizacija zaščiti ugled, hkrati pa lahko organizacija z visoko stopnjo ugleda lažje upravlja z negativnimi govoricami.

Če vendarle podrobneje predstavim vsebino diplomskega dela, v celotnem **prvem poglavju** uvodno vpeljem ključne pojme. Prvo poglavje namreč zajema pogled na komuniciranje, njegove ravni in pomen v vzpostavljanju skupne resničnosti in deljenju pomenov, predvsem kot temeljni socialni proces, s katerim - prek interakcije - gradimo in vzpostavljamo odnose.

Drugo poglavje posvečam komuniciranju na ravni organizacije. Osredotočam se na celovito komuniciranje organizacije oziroma na odnose z javnostmi. Spoznavam oblike formalnega in neformalnega komuniciranja, opredeljujem okolje organizacije (s katerim organizacija vzpostavlja in vzdržuje odnose) ter predstavim mnenjske voditelje kot pomemben vir informacij o organizaciji.

Tudi **tretje poglavje** predstavljam skozi komuniciranje na ravni organizacije in njegovo odnosno funkcijo predvsem znotraj grajenj, upravljanja odnosov in upravljanja ugleda kot pomembne vrednosti za organizacijo. Prek različnih vsebinskih opredelitev z ugledom povezanih pojmov, se srečujem s komuniciranjem kot bistveno prvino upravljanja ugleda, hkrati pa nakazujem pomembnost virov informacij in pričakovanj različnih skupin déležnikov pri grajenju ugleda organizacije. Opredeliti skušam tudi vlogo krize kot pomembnega dejavnika, ki lahko ogrozi organizacijo in s tem vpliva tudi na erozijo njenega ugleda.

Medosebni komunikaciji - govoricam - posvečam **četrto poglavje**. Kot prevladujoča in najmogočnejša oblika komuniciranja v poslovnem svetu, pomembno vpliva tudi na delovanje organizacije. Širini pojma se približam prek različnih vsebinskih opredelitev, zgodovinskega pregleda raziskovanja fenomena govoric, njegovih značilnosti, vrst in vplivov, s katerimi skušam prikazati govorice kot obliko krize, ki lahko ogrozi organizacijo in posledično vpliva tudi na njen ugled.

Peto poglavje zaokroža diplomsko delo. V njem skušam prikazati stične točke med strategijami upravljanja krize in upravljanjem govoric kot krize organizacije. Zadnje poglavje tako služi kot orodje, s katerim skušam prikazati upravljanje govoric kot strategijo zaščite ugleda, hkrati pa tudi pomen visoke stopnje ugleda organizacije pri upravljanju govoric.

Zavedam se, da diplomsko delo ne more prikazati vseh vidikov s katerimi je povezano moje raziskovanje, zagotovo pa predstavlja osnovo za nadaljnje raziskovanje na področju povezovanja govoric in ugleda organizacij.

1.1. KOMUNICIRANJE

1.1.1. Komuniciranje - »deljenje skupnega« in ustvarjanje pomena

Schramm (v Ule Nastran in Kline, 1996: 54) opredeljuje komuniciranje na različne načine, predvsem kot prenos informacij, izmenjavo idej in oblikovanje skupnega, kar potrjuje tudi latinski izvor pojma komuniciranje, in sicer »communis«, kar pomeni skupen. Od tod tudi ideja o vzpostavljanju skupnega sveta idej, stališč in izkušenj. Komuniciranje je namreč bistvena prvina sporazumevanja, sodelovanja in skupnega delovanja v določeni družbi, mogoče pa je zgolj na podlagi uspešne komunikativne interakcije (Vreg, 1990), torej deljenja skupnih izkustev, jezika, skladnosti vrednostnega in normativnega sistema ter pričakovanj vedenja. Prav zaradi namena - tj. poskusa **vzpostavljanja skupne resničnosti** prek socialne interakcije, je komuniciranje pogosto opredeljeno kot temeljni socialni proces.

Tudi organizacije so neke vrste skupna resničnost, po White (1991) so namreč imaginarne tvorbe, ki obstajajo zgolj v glavah ljudi, tako tistih v njenem notranjem, kot tistih v zunanjem okolju. Šele komuniciranje, deljenje pomenov, omogoča nastanek, funkcioniranje in kontinuiteto socialnih tvorb - šele komuniciranje daje pomen[1], tudi organizacijam. Verčič (1998: 766) komuniciranje organizacij opredeljuje kot generično funkcijo, kot najosnovnejši gradnik sleherne, saj predstavlja hkrati njen osnovni strateški proces in problem.

1.1.2. Komuniciranje - menjava in odnos

Človekova narava le-tega sili v medosebne in skupinske odnose, ki od njega zahtevajo in hkrati pogojujejo **verbalno in neverbalno menjavo,** pogosto pa se manifestira skozi prenos informacij. Prav menjava informacij opredeljuje komuniciranje kot dvosmerni proces. Vključuje namreč tako prejemanje kot posredovanje informacij in predpostavlja vzpostavitev odnosa, hkrati pa dinamičnost izmenjave sporočil pogosto otežuje opredelitev vloge posameznikov, ki nastopajo hkrati kot prejemniki in pošiljatelji informacij Kline v Ule Nastran in Kline, 1996: 80).

[1] Na tem mestu poudarjam, da obstaja komuniciranje tudi izven rabe jezika, komuniciramo in prenašamo informacije namreč tudi z neverbalno govorico in z zvoki.

S komunikacijo ljudje izvajajo menjavo, premeščajo razlike med posamezniki in se povezujejo v mrežo soodvisnosti. Odnosna funkcija komuniciranja, zavestnost, namenskost in ciljna usmerjenost v okviru socialnega delovanja posameznika predpostavljajo tudi določeno stopnjo **medsebojnega vplivanja** (Vreg, 1990: 9). Obojestransko prilagajanje in odzivanje pa omogoča oblikovanje in vzdrževanje odnosov, ki jih po Broom, Casey in Ritchey (1999) sestavljajo vzorci in povezave, prek katerih obe strani zadovoljujeta svoje potrebe.

Odnos najlažje predstavim z zaključki Broom, Casey in Ritchey (1999). V iskanju teoretičnih opredelitev koncepta odnosa, so namreč predstavili smernice, s katerimi odnos najlažje opredelim. Odnos naj bi nastal (Broom, Casey in Ritchey, 1999: 540):

- ko se udeleženci opazijo in razvijejo pričakovanja do druge strani,
- kadar ena ali obe strani potrebujeta vire druga od druge,
- kadar ena ali obe strani zaznavata vzajemne grožnje iz negotovega okolja in
- kadar ostaja pravna ali prostovoljna nujnost povezovanja.

Enigmatična narava človeške komunikacije ostaja raziskovalcem izziv skozi številna obdobja raziskovanja. Prav kompleksna družba v kateri živimo, je namreč struktura v kateri je razpršitev sporočil velikokrat »zavita« in nekontrolirana, govorice pa njena neizogibna posledica. Komuniciranje torej razumem kot bistveno prvino človekovega obstoja, ki šele ustvarja organizacijo in lahko poteka na različnih ravneh kompleksnosti, vse od izmenjave pogledov pa do tekmovanja in sodelovanja (Ule Nastran v Ule Nastran in Kline, 1996: 52).

1.1.3. Ravni komuniciranja

Različnim poimenovanjem, opredeljevanjem in tipiziranjem ravni komuniciranja različnih avtorjev je skupno dejstvo o različni stopnji hierarhije in kompleksnosti ravni komuniciranja. Vreg (1990: 10) jih v grobem deli na znotraj-osebno in zunaj-osebno. **Znotraj-osebno** (intrapersonalno) komuniciranje opredeljuje kot mišljenje, čustvovanje, umetniško in znanstveno ustvarjanje. Sem prišteva tudi vse zavestne in podzavestne znotraj-osebne procese. **Zunaj-osebno** (interpersonalno) pa deli na diadično, triadično, skupinsko in organizacijsko komuniciranje.

Med zanimivejšimi tipizacijami je gotovo tudi Bergerjeva (v Thaeker, 2001: 14), saj jih opredeljuje glede na **medije, ki jih različne ravni izrabljajo pri komuniciranju.** Znotraj-osebno komuniciranje za medij prenosa informacij izrablja nevrološko/kemično sposobnost možgan, med-osebno in komuniciranje v manjših skupinah (na primer predavanje) izrabljata tako zračno valovanje, ki prenaša

sporočila, kot tudi neverbalno komuniciranje, nad-osebno (množično) komuniciranje pa tiskane in elektronske množične medije.

Nekateri avtorji tipizirajo tudi ravni komuniciranja na nivoju organizacije[2]. Verčič (1998: 766) ga na primer deli na tri podravni, in sicer opredeljuje:

- pod-organizacijsko,
- organizacijsko in
- nad-organizacijsko komuniciranje.

Pod-organizacijska (mikro) raven zajema komuniciranje med posamezniki znotraj organizacije in se pogosto razlikuje od njihovega siceršnjega komuniciranja zunaj organizacije. Zanimiva je predvsem z vidika govoric, saj le-te lahko vzniknejo tudi med zaposlenimi. **Organizacijska (makro) raven** zajema komuniciranje organizacije s posamezniki v njenem zunanjem ali notranjem okolju, mesto pošiljatelja pa določa ali gre za notranje ali zunanje komuniciranje organizacije. Ključnega pomena ima omenjena raven tako znotraj upravljanja govoric kot tudi upravljanja (grajenju in zaščiti) ugleda. **Nad-organizacijska (mega) raven** po Verčiču (1998) zajema komuniciranje organizacije prek organizacij. V tem kontekstu omenja predvsem medije, le-ti imajo znotraj obeh omenjenih konceptov, kot bom prikazala kasneje, posebno vlogo.

[2] Pri tem naj zaradi vsebinske širine pojma organizacija, že na začetku določim obseg njene uporabe v diplomskem delu. Z izrazom organizacija opredeljujem človeško, formalno, delovno organizacijo. Terminu podjetje se bom skušala izogibati, saj je preozek, prav tako pa tudi delitev na profitne in neprofitne organizacije.

2. KOMUNICIRANJE ORGANIZACIJE

Organizacija obstaja v kontekstu socialnega okolja, s katerim ima veliko število različnih razmerij in odnosov. Vpetost v okolje, naravnanost organizacij k ustvarjanju odnosov in menjavi z okoljem implicira določeno mero odvisnosti. Socialno okolje namreč s svojimi dejavniki pomembno vpliva na učinkovito delovanje organizacije, vrednost odnosov organizacije z okoljem pa priznava tudi Verčič (2003), ko pravi, da lahko organizacije ustvarjajo novo vrednost samo v odnosih s svojimi deležniki. V tem kontekstu organizacije niso samozadostni sistem, kar opredeljuje tudi menjavo sporočil, torej komuniciranje.

2.1. FORMALNO IN NEFORMALNO KOMUNICIRANJE ORGANIZACIJE

Organizacija s svojim okoljem komunicira tako neformalno kot tudi formalno. Formalno komuniciranje predstavljajo uradno oblikovana, navadno s strukturo in organizacijsko shemo organizacije določa orodja, ki jih lahko organizacija izrabi tako za komuniciranje z notranjim kot tudi z zunanjim okoljem. Predstavljajo želene oziroma pričakovane komunikacijske vzorce, ker so popolnoma vnaprej opredeljeni in načrtovani s strani organizacije in ne dopuščajo možnosti za spremembe (Mishra, 1990: 228).

Pomembno vlogo v komuniciranju organizacije ima tudi neformalno komuniciranje - ki ga lahko opredelim tudi kot govorice. Znotraj organizacije se širijo po **neformalni komunikacijski mreži** (angl. grapevine).

Osnova za izraz neformalna komunikacijska mreža, ki opredeljuje neformalne komunikacijska orodja - predvsem govoric, izhaja iz časov ameriške državljanske vojne, ko je bilo komuniciranje omejeno na telegrafske povezave, speljane kot se razrašča trta (angl. grapevine) - iz enega na drugo drevo nad bojišči - predvsem za potrebe vojaške inteligence (Kreitner v Mishra, 1990: 213). Analogija med neformalno komunikacijsko mrežo in vinsko trto torej izhaja iz oblike slednje, ki simbolizira širjenje neformalnega informacij – te so bile pogosto zmedene in nepravilne/neresnične. Kljub pogosto prekinjenem in slučajnem toku, pa so se informacije prenašale hitreje in z večjim učinkom kot informacije posredovane prek formalnih komunikacij (Mishra, 1990: 228). Govorice so nedokumentirane, nenačrtovane in zato med prenosom odprte spremembam in različnim interpretacijam. Davis poudarja, da predstavlja neformalna komunikacijska mreža naravni in organski del celotnega organizacijskega komunikacijskega sistema in je pomembna sila med zaposlenimi, saj gradi motivacijo za skupinsko delo, hkrati pa ustvarja identiteto organizacije (Davis v Mishra, 1990:

213-228). Govorice predstavljajo s svojimi značilnostmi pomembno dopolnilo formalnim oblikam komuniciranja organizacije. Širijo se po neformalni komunikacijski mreži organizacije, ki je družbene narave, zato jih ne morejo izpodriniti še tako izpopolnjena orodja formalnega komuniciranja (Berlogar, 1999: 113).

2.2. CELOVITO KOMUNICIRANJE ORGANIZACIJE

Na ravni komuniciranja organizacije je vse pogostejša raba pojma **celovito komuniciranje organizacije** (angl. corporate communication), saj je v visoko razvitih gospodarstvih v odnosu do okolja postalo najpomembnejši dejavnik poslovanja organizacije. Predstavlja namreč zavestno in učinkovito ustvarjeno harmonijo med vsemi orodji komuniciranja organizacije, tako z notranjim kot zunanjimi, sestavljajo pa ga (Van Riel, 1995: 2):

- komuniciranje vodstva (angl. management communication),
- tržno komuniciranje (angl. marketing communication) in
- organizacijsko komuniciranje (organizactional communication).

Komuniciranje vodstva Van Riel opredeljuje znotraj njegove vloge pri doseganju sodelovanja in podpore s strani notranjega in zunanjega okolja. V notranjem okolju je vloga vodstva predvsem zagotavljanje razumevanja in potrebnega soglasja za doseganje organizacijskih ciljev, v odnosu do zunanjega okolja pa komuniciranje vizije organizacije, in sicer z namenom doseganja podpore s strani zunanjih déležnikov (van Reil, 1995: 2). **Tržno komuniciranje** podpira prodajne cilje, **organizacijsko komuniciranje** pa opredeljuje kot krovni izraz znotraj katerega sodijo tako odnosi z javnostmi, javne zadeve, kot tudi komuniciranje in oglaševanje na ravni organizacije (van Reil, 1995: 2)..

Odnose z javnostmi, kljub van Rielovi klasifikaciji opredeljujem širše, in sicer v okviru grajenja in vzdrževanja vseh odnosov organizacije z njenim okoljem. V nadaljevanju uporabljam pojem odnosi z javnostmi kot sinonim za organizacijsko komuniciranje opredeljenem po van Riel (1995: 3). Kljub van Rielovi klasifikaciji različnih nivojev komuniciranja organizacije, sta namreč dandanes v organizacijah formalizirana predvsem dva pola celovitega komuniciranja, in sicer tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi. Ne glede na njun odnos znotraj organizacije, so tako pogosto vsi komunikacijski napori organizacije, razen tržnega komuniciranja, domena stroke odnosov z javnostmi.

2.3. ODNOSI Z JAVNOSTMI

V opredelitvi odnosov z javnostmi (angl. public relations) povzemam ugotovitve Verčiča (1999). Verčič opredeljuje dva pristopa k stroki odnosov z javnostmi v Evropi[3], in sicer kot **funkcija upravljanja komunikacij** in kot **funkcija upravljanja odnosov** organizacije z njenim okoljem. Zaradi narave razvoja še relativno mlade[4] stroke, obstaja več opredelitev le-te, vsem pa so po Verčič (1999: 525) enotni trije koncepti:

- organizacija,
- okolje (tako zunanje kot notranje) in
- odnosi.

Opredelitve stroke odnosov z javnostmi lahko v grobem delimo na odnose z javnostmi kot **tehnično veščino** znotraj marketinga, s čimer so jo omejili na izdelčno publiciteto, in na odnose z javnostmi kot **upravljalsko funkcijo**. Slednji se pridružujem tudi sama, menim namreč, da so odnosi z javnostmi mnogo več kot zbir tehnik. Tovrstne obravnave stroke nastajajo kot rezultat opredelitve odnosa med marketingom in odnosi z javnostmi, ki je po mojem mnenju nepotreben, za doseganje organizacijskih ciljev sta namreč potrebni obe, četudi ločeni funkciji, ki pa imata določena skupna področja delovanja. Glede opredelitve položaja odnosov z javnostmi in marketingom se pridružujem tudi mnenju Škerlepa (1998), ki pravi, da kompleksnost vprašanja zahteva podrobnejšo analizo.

Tudi Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 11) opredeljujejo odnose z javnostmi kot sestavino upravljanja. Odgovarjajo namreč na uspešnost, učinkovitost, utemeljujejo ustvarjalnost in upravičujejo odnose organizacijo z njenim družbenim okoljem. So del vodstva in so vpleteni v osmišljanje, usmerjanje, načrtovanje, organiziranje, izvajanje, vrednotenje in pregledovanje **štirih skupin nalog** (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 11), in sicer:

- upravljanja organizacijskih sprememb,
- upravljanja organizacijskega okolja,
- upravljanja vzajemnih odnosov med organizacijo in okoljem ter
- krizni odnosi z javnostmi.

Odličnost odnosov z javnostmi je koncept, ki ga je razvil Grunig. Na podlagi raziskav je opredelil 12 elementov, s katerimi naj bi organizacija zagotavljala uspešnost programov odnosov z javnostmi.

[3] Četudi se obe opredelitvi stroke nanašata na evropski prostor, pa sta po mojem mnenju oba pristopa prenosljiva na splošno pojmovanje in opredelitve odnosov z javnostmi znotraj stroke.

[4] Odnosi z javnostmi so se kot poklicna praksa razvili v dvajsetem stoletju, in sicer v ZDA (Škerlep, 2001), v Sloveniji pa predstavlja disciplina še relativno mlado področje, katerega zametke lahko iščemo v poznih 60-ih in zgodnjih 70-ih letih. Pravi razcvet lahko opazujemo vse od 90-ih let, ko je bilo ustanovljeno Slovensko društvo za odnose z javnostmi (Verčič v Hunt in Grunig, 1994: 410).

Verjame namreč, da je uspešnost le-teh pogojena z njihovo odličnostjo (Grunig, 1992: 16), le odlični odnosi z javnostmi pa lahko prispevajo k učinkovitosti organizacije.

Organizacija naj bi po Grunigu (1992: 15-17) dosegale standard odličnosti odnosov z javnostmi z zagotavljanjem **avtoritete zaposlenih** in **organsko strukturo**, kar je mogoče le prek koncepta in udejanjanja **notranjega podjetništva**, močne **participativne kulture** in **simetričnosti komunikacijskih sistemov**. Hkrati naj bi k uspešnosti in odličnosti programov odnosov z javnostmi prispevale **sodelujoča družbena kultura**, **družbena odgovornost** in **podpora ženskam ter manjšinam** s katero organizacija izraža vrednoto različnosti. Strateško načrtovanje je naslednji element s katerimi lahko organizacija dosega odličnost, prispeva pa tudi **kakovost**. Z njo lahko dosega konkurenčno prednost, ki je mogoče le z **učinkovitim sistemom delovanja** in ustreznim **vodstvom** (Grunig, 1992: 15-17). Odličnost odnosov z javnostmi kot ga predstavlja Grunig predpostavlja komuniciranje kot pomemben element grajenja odnosov organizacije z njej pomembnimi javnostmi. Podobno ugotavljajo tudi Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 11), bistvo odnosov z javnostmi namreč opredeljujejo znotraj odločanja, kot njihovo osnovno orodje pa komuniciranje.

2.3.1. Déležniki[5] in javnosti

Odnosi z javnostmi so opredeljeni kot **odnosi organizacije z njenimi javnostmi** (angl. publics), v stroki pa se kot sinonim pojmu javnosti pojavlja tudi pojem déležniki (angl. shareholders), čeprav je med njima majhna, a pomembna razlika. Množinski pojem »javnosti« se v stroki odnosov z javnostmi uporablja v njegovi komunikacijski opredelitvi, po Gruban, Verčič in Zavrl (1997) je namreč javnost opredeljena kot skupina ljudi, ki se sooča s problemom in se organizira z namenom njegove razrešitve.

Za opredelitev pojma **déležniki** pa organiziranost ni nujna, zato jih mnogi opredeljujejo tudi kot latentne (speče) javnosti. Znotraj skupine déležnikov so številni posamezniki namreč le pasivni opazovalci dogajanja, ki lahko sčasoma, glede določenega problema, postanejo aktivni in se preoblikujejo v javnosti (Grunig in Rapper v Thaeker, 2001). Podobno o déležnikih menijo tudi Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 17): »/.../ dokler o svojih stališčih do organizacije še ne razmišljajo posebej, tvorijo skupine déležnikov ali interesnikov, ko pa stališča izostrijo, postanejo javnosti«. Organizacija ne komunicira samo z aktivnimi déležniki, zato je razlikovanje med pojmoma glede na stopnjo vključenosti in aktivnosti po Škerlep (1998: 741) neustrezna, čemur se pridružujem tudi sama.

[5] Pojem déležnikov se je razvil v povezavi s pojmom delničarji (angl. stakeholder), ki imajo svoj delež kapitala v organizaciji. Osnova za izraz je v angleščini po Gruban, Verčič in Zavrl (1997) starinski izrazi za delničarja, ki ima v organizaciji lastniški delež. Ker obstaja tudi v slovenskem jeziku starinski izraz za delničarje, naj bi po angleškemu vzoru sledili tudi Slovenci; starinski izraz za delničarja je namreč déležnik in opozarja na to, da organizacije za svoje delovanje niso odgovorne le delničarjem, temveč vsem skupinam ljudi - déležnikom - ki so povezani z njimi. V tem smislu so delničarji le ena vrsta déležnikov v organizaciji (Škerlep, 1998).

Delitvi na javnosti in déležnike se bom v nadaljevanju izognila in kot krovnega uporabljala pojem déležniki, za razumevanje povezljivosti konceptov, ki jo skušam prikazati v diplomski nalogi, je namreč primernejša prav opredelitev slednjih. Govorice se namreč lahko pojavijo v vseh skupinah déležnikov in ne le v aktivnih, prav tako pa aktivizem le-teh in s tem »preskok« iz latentnih déležnikov v aktivne javnosti pri govoricah ni pogoj.

Déležniki so znotraj **interesnega razmerja** pogosto opredeljeni v odnosu z organizacijo. Pomembno je zavedanje, da gre pri déležnikih tako za skupine, ki imajo interes oziroma delež v organizaciji, kot tudi za skupine, v katerih ima organizacija določen interes (Škerlep, 1998: 741). Interesno razmerje pa predpostavlja določeno mero sovplivanja, s svojim delovanjem in odločitvami lahko namreč déležniki vplivajo na organizacijo, hkrati pa lahko le-ta vpliva nanje. V tem kontekstu lahko déležnike opredelimo v odnosu do njihove pomembnosti za organizacijo, in sicer kot primarne in sekundarne - slednji so z organizacijo v formalnem, pogodbenem ali uradnem razmerju (osnovni primarni déležniki so na primer lastniki, dobavitelji, potrošniki zaposleni, ...). Prav tako lahko deležnike opredelimo tudi glede na vpliv, in sicer od bolj do manj vplivnih ali po njihovih stališčih, in sicer od bolj do manj naklonjenih.

Slika 1: Predelan organizacijski zemljevid déležnikov in javnosti

Vir: Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 58).

Predstavljena slika - zemljevid osnovnih skupin déležnikov- predstavlja osnovo na podlagi katerega naj bi, oziroma mora, sleherna organizacija oblikovati svojega.

Razumevanje **razporeditve déležnikov** v poslovnem okolju organizacije je pomembno za pravilnost ocene, kateri so zanjo bolj in kateri manj pomembni. Ocena pomembnosti deležnikov za organizacijo povzema tudi Verčič, ko pravi, da poskušajo mnoga podjetja razvijati enake odnose z vsemi, kar je

potratno in škodljivo (Verčič, 2003: 28). Skrivnost poslovnega uspeha je po Verčičičevem mnenju prav odkrivanje dobičkonosnih odnosov, kar pa je seveda pogojeno sistematičnim zemljevidom skupin deležnikov. Pomembno je tudi zavedanje, da mora organizacija do vseh pomembnih skupin deležnikov vzpostaviti proaktivno in transparentno komuniciranje. Za ohranjanje bližine z njimi, je ključno redno dvosmerno komuniciranje in uresničevanje obljub z dejanji, s katerimi organizacija izpolnjuje pričakovanja in razumevanje. Uresničevanje pričakovanj pa pomembno vpliva tudi na upravljanje ugleda.

Posebna skupina deležnikov so mediji. Za organizacijo so ključni predvsem zato, ker predstavljajo skupino deležnikov, ki so v interesnem odnosu do organizacije, hkrati pa so kanal prek katerega lahko organizacije dosežejo druge skupine deležnikov.

Stroka odnosov z javnostmi pri vzdrževanju odnosov z deležniki izrablja predvsem formalna orodja in formalno komuniciranje, vendar mora na področju govoric razumeti tudi neformalno komuniciranje, in osebne vire informacij ter mnenjske vodje.

2.3.2. Mnenjski voditelji[6]

Mnenjski voditelji zavzemajo posebno mesto v skupinah deležnikov, predvsem s svojim **vplivom in verodostojnostjo**, ki jo uživajo med ostalimi pripadniki skupine. S širjenjem svojega mnenja vplivajo na vedenje posameznikov, zato predstavljajo pomemben vir informacij tudi v okviru grajenja ugleda (znotraj skupin deležnikov) in pri širjenju govoric, hkrati pa organizaciji omogočajo, da z njim prilagojenimi sporočili lažje in hitreje »dosega« vse ostale pripadnike skupine.

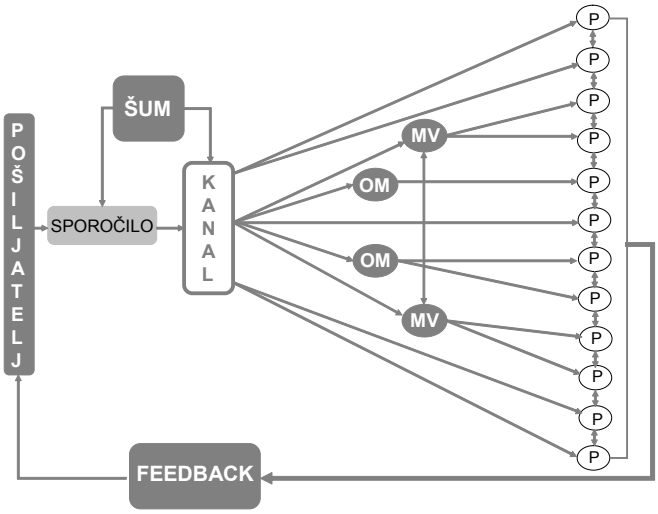
Koncept mnenjskih voditeljev (angl. opinion leader) so leta 1948 oblikovali Lazersfeld s sodelavci med spremljanjem toka vpliva skozi socialno strukturo (Vreg, 1990). Odkrivali so omrežja med seboj povezanih posameznikov, med katerimi so iskali tiste, ki dejansko vplivajo na oblikovanje mnenja. Oblikovali so tezo o dvostopenjskem toku informacij, ki poteka od množičnih medijev (ali organizacije, če le-ta komunicira prek množičnega komuniciranja) do mnenjskih voditeljev (vertikalni tok), kjer se začne tok osebnega vpliva in teče od mnenjskih voditeljev k članom skupin deležnikov (horizontalni tok informacij).

Smith (1993: 77) je oblikoval **večstopenjski model komuniciranja**, v katerem je združil več modelov komuniciranja. Smith je v večstopenjskemu modelu združil Schrammov in Lazersfeld Katzev model,

[6] Številni avtorji jih imenujejo različno; vratarji, vplivneži, neformalni voditelji, ključni komunikatorji, pobudniki, vendar po Rogersu (1971) vsi v osnovi opredeljujejo mnenjske voditelje.

ki jima je dodal koncept oblikovalcev mnenja. V nadaljevanju bom govorila zgolj o konceptu mnenjskih voditeljev in ne bom posebej ločevala med mnenjskimi voditelji in oblikovalci mnenja[7], kot jih opredeljuje Smith (Smith, 1993: 77).

Slika 2: Večstopenjski tok informacij



Vir: Smith (1993: 77).

Zgornja slika večstopenjskega toka informacij lahko služi tudi kot prikaz »moči« formalnega in neformalnega komuniciranja, osebnega in neosebnega vira in ocene vrednosti mnenjskih voditeljev, o katerih govori tudi Rogers. Po Rogersu (1971: 253) je namreč tok sporočila neosebnega vira informacij enosmeren. Navadno gre za posredovana sporočila, možnost povratne informacije (ang. feedback) in zmožnost selekcije informacij pa sta nizka, četudi gre za relativno hitro širjenje informacij med množico, ki lahko spreminja zavedanje. Osebni vir lahko vpliva tako na oblikovanje, kot tudi na spreminjanje stališč: komunikacija je namreč v tem primeru dvosmerna, možnost povratne informacije in selekcije informacij pa sta visoki (Rogers, 1971: 253).

2.3.3. Programi odnosov z javnostmi

Strokovnjaki odnosov z javnostmi v okviru vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov z različnimi skupinami deležnikov izrabljajo številna orodja[8] in številne programe odnosov z javnostmi, ki po Gruban, Verčič in Zavrl (1997) izhajajo iz strategije odnosov z javnostmi, le-ta pa iz organizacijske strategije. **Programi odnosov z javnostmi** so »konvencionalna modrost« (Škerlep, 1998: 751), orodje, s katerim praktiki odnosov z javnostmi v določenih kontekstih ustvarjajo in vzdržujejo odnose organizacije z določeno javnostjo (deležniki). Predstavljajo torej poenostavljeno tipizacijo ključnih

[7] Mnenjski voditelji imajo vpliv, četudi niso formalni eksperti, zato jih je težko identificirati. Oblikovalce mnenja pa Smith opredeljuje kot formalne eksperte, katerih mnenje ima vpliv (Smith, 1993: 253).
[8] Gruban, Verčič in Zavrl (1997: 137-151) opisujejo sto najpomembnejših orodij, vsekakor pa bi lahko našli še kakšno.

razmerij organizacije z njenim okoljem, na splošno pa lahko zaključim, da so programi odnosov z javnostmi (v kolikor so odraz in sledijo organizacijski strategiji) vezani in s tem v določenim meri odvisni in prilagojeni tudi določeni javnosti (skupini déležnikom). Vsak program znotraj odnosov z javnostmi namreč izbira in razvija svoje tehnike, ki se prilagajajo dogodkom in skupinam déležnikom prek katerih želi organizacija na formalen način upravljati odnose.

Programi se v praksi pogosto prepletajo in se le redko uporabljeni v čisti obliki, izdelava konkretne strategije odnosov z javnostmi in posameznih programov namreč zahteva temeljito analizo dane situacije in aplikacijo elementov različnih programov odnosov z javnostmi. Za lažje razumevanje širine in obsega programov odnosov z javnostmi, v nadaljevanju navajam le najbolj pogosto uporabljene.

Programi odnosov z mediji zavzemajo osrednjo vlogo stroke odnosov z javnostmi, pogosto pa so z njimi tudi enačeni, **programi odnosov z zaposlenimi** so usmerjeni predvsem v vzpostavljanje odnosov z notranjo javnostjo organizacije, ki je, kot bom prikazala, pomemben člen pri zagotavljanju uspešnosti organizacije tako pri upravljanju ugleda, kot tudi govoric. **S programom odnosov s finančnimi javnostmi** organizacija gradi in ohranja odnose z delničarji, ostalimi predstavniki finančne javnosti, lastniki, ... vse z namenom zagotavljanja pretoka informacij in željo vplivati na tržno vrednost organizacije. **Odnosi z vladnimi institucijami,** pogosto imenovani tudi odnosi z odločevalci, so namenjeni vzpostavljanju in vzdrževanja odnosov z vlado, regulatornimi telesi, parlamentom, ... **programi odnosov z lokalno skupnostjo** pa upravljanju odnosov z različnim skupnostim. Med bolj znanimi so še okoljski odnosi, lobiranje, ... na tem mestu bi izpostavila tudi **upravljanje s krizami** kot poseben program znotraj stroke odnosov z javnostmi, o katerem bom več spregovorila tudi v 5. poglavju diplomskega dela.

2.3.3.1. Odnosi z javnostmi in ugled

Avtorji prepoznavajo vlogo celovitega komuniciranja organizacije pri upravljanju (grajenju in zaščiti) njenega ugleda. Tudi Horvat (2003) med naloge celovitega komuniciranja šteje predvsem ustvarjanje in upravljanje ugleda prek vpletenosti v različne funkcije poslovanja organizacije in nadzora komunikacij z vsemi skupinami déležnikov. Prav tako sem že prikazala, da je znotraj organizacij celovito komuniciranje pogosto enačeno z odnosi z javnostmi, zato je upravljanje ugleda posledično domena le-teh. Vendar pa ključne teorije odnosov z javnostmi ne priznavajo upravljanje ugleda kot domeno stroke, vzrok pa naj bi po Hutton in drugih predstavljalo dejstvo, da organizacije ugleda ne morejo upravljati neposredno (Hutton in drugi, 2001: 249) - **ugled je zato neprimeren cilj odnosov z javnostmi**, nastaja namreč kot posledica številnih dejavnikov.

Čeprav odnosi z javnostmi ne vplivajo neposredno na ugled, pa predstavljajo pomembno podporo pri njegovem grajenju in zaščiti, predvsem takrat, ko je organizacija soočena s krizo, ki lahko posledično vpliva na erozijo ugleda. White in Mazur (1995: 125) namreč ključno vlogo odnosov z javnostmi opredeljujeta znotraj **upravljanja in soočanja organizacije s krizo**, po kateri mora ponovno vzpostaviti zaupanje tako s potrošniki kot tudi zgraditi ugled, predvsem z vzpostavljanjem verodostojnosti, ugleda in pozicije organizacije. Podobno prepoznava vlogo odnosov z javnostmi tudi Lerbinger (1997: 6), poleg vodenja kriznih komunikacij naj bi odnosi z javnostmi prispevali tudi strategije, s katerimi lahko organizacija ponovno zgradi pozitiven ugled.

Odnosi z javnostmi lahko vplivajo na podobo, ki se mora potrditi skozi zgodovino, skozi odličnost in sistematičnost, predvsem lahko dolgoročnost grajenja in upravljanja odnosov organizacije z njenim okoljem, pozitivno vpliva na ugled le-te.

3. UGLED ORGANIZACIJE

Organizacije se šele v zadnjih letih, najverjetneje zaradi vse večjega števila raziskav, vse bolj zavedajo pomena visoke stopnje ugleda, in njegovega upravljanja (grajenja in zaščite). Fombrun, eden vplivnejših avtorjev s področja ugleda organizacij v zadnjem času, vnaša v področje celo izraz »kapital ugleda« (angl. reputational capital), saj verjame, da ima ugled, čeprav ga mnogi avtorji obravnavajo kot del neotipljivega kapitala organizacije, ekonomsko vrednost[9], ki pa je zaenkrat še ni mogoče finančno ovrednotiti (Fombrun, 1996: 387).

3.1. IDENTITETA, PODOBA IN UGLED

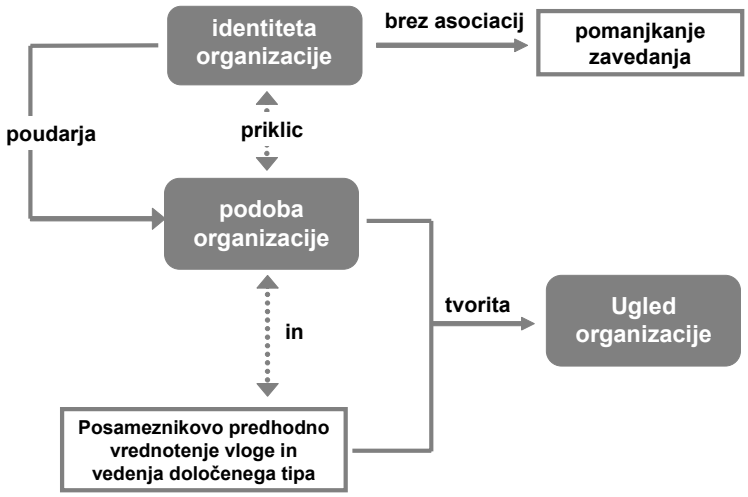
Ugleda organizacije ni mogoče razložiti, ne da bi spoznali ostale z njim povezane koncepte. Glavni koncepti, ki jih v ključni avtorji povezujejo z ugledom ali celo izgovarjajo v en mah so identiteta, podoba, ugled, osebnost, komuniciranje, njihova uporaba pa je po Balmerju (v Podnar, 1999: 12) v najboljšem primeru zmedena, v najslabšem pa nasprotujoča, kljub temu, da imajo koncepti vsak zase svoj pomen.

Koncept ugleda organizacije (angl. corporate reputation) izhaja iz številnih disciplin. Vsaka je oblikovala sebi lastno vsebinsko opredelitev, zato različni avtorji do ugleda zavzemajo različna stališča. Nekaterim predstavlja krhko sredstvo, ki se v času spreminja (Hall v Carmeli in Freund, 2002), a vseeno uživa določeno stabilnost (Barney v Carmeli in Freund, 2002). Je hkrati odraz investicij organizacije (Fombrun v Carmeli in Freund, 2002) in se razlikuje od drugih organizacijskih oblik obnašanja (Jones v Carmeli in Freund, 2002). Nastaja v odnosu z okoljem, in sicer kot posledica njene komunikacijske dejavnosti, prav tako kot organizacije, namreč tudi ugled ustvarjajo interpretacije skupin déležnikov.

Zaradi preglednosti nad obširnostjo, predvsem raznovrstnostjo vsebinskega opredeljevanja konceptov, predstavljam Dowlingov model, ki povezuje identiteto, podobo in ugled. Slaba identiteta po Dowlingu (1994: 8) vodi v pomanjkanje zavedanja o organizaciji in zmedo, ustvarjena podoba organizacije pa temelji na informacijah pridobljenih o organizaciji. Na podlagi ustvarjene podobe organizacije, pridobljenih izkušenj, in ukoreninjenih vrednotah in stališčih o primernosti vlog in vedenj za določen tip organizacije, se v posameznikovi zavesti oblikuje ugled organizacije.

[9] Tudi Kline poudarja, da se ugled kot del bilance in kapitala v slovenskih računovodskih standardih v paralelnih bilancah zaenkrat še ne prikazuje. Vendar verjame, da se bodo tudi slovenske organizacije v prihodnosti intenzivno ukvarjala s tem fenomenom, prav tako kot so se to odločila številna skandinavska (Kline v Zanuttini, 2001).

Slika 3: Povezanost pojmov identiteta, podoba in ugled organizacije



Vir: Dowling (1994: 8).

3.1.1. Identiteta organizacije

Glede koncepta identitete organizacije (angl. corporate identity) je, čeprav vsi priznavajo njen pomen za organizacijo, med avtorji najmanj strinjanja[10]. Etimološko izhaja pojem identiteta iz latinske besede »idem« - isti - in je povezan s pojmom »identiem«, kar pomeni vsakokrat isti (Bernstein v van Riel, 1995). Antropolog Južnič identiteto povezuje z dvema prevladujočima principoma; z "istenjem" z drugimi, kar opredeli kot odnos podobnosti in razlikovanjem od drugih, kar opredeli kot odnos različnosti (Južnič, 1987: 15).

Van Rekom (v Alessandri, 2001: 176) podaja po mojem mnenju eno najprimernejših in najosnovnejših opredelitev identitete, in sicer jo opredeljuje kot celoto dejanj organizacije, vse dokler so enaka, konsistentna skozi čas in ločijo organizacijo od drugih. Podobno van Riel (1995: 36), ki jo opredeljuje kot otipljivo manifestacijo vsega, kar predstavlja organizacijo v svojem osnovnem bistvu, predstavlja torej samopredstavitev, ki jo organizacija ponudi o sebi s t.i. **spletom korporativne identitete** (angl. corporate identity mix), torej z **obnašanjem, komunikacijo in simboli.**

Olins (v Alessandri, 2001: 175) razume identiteto organizacije znotraj **štirih področij delovanja**, in sicer naj bi organizacija izražala svojo identiteto s:

- proizvodi in storitvami (odgovarja na vprašanje kaj podjetje proizvaja ali prodaja),

[10] Pojem identiteta pomensko ni povsem enovit, neenotnost je prisotna predvsem med pojmovanjem s strani vodilnih v organizacijah. Britanci na primer pod tem pojmom največkrat razumejo celovito komuniciranje in design, Nemci in Avstrijci skupno notranjo in zunanjo podobo, Španci in Skandinavci pa kot zunanjo podobo in kulturo organizacij (van Riel, 1995). S študijo definicij, ki jo je opravil Alessandri se opredelitve identitete razlikujejo že v osnovnih postulatih, »od otipljivega do neotipljivega, od taktičnega do strateškega, /.../ vsem pa je skupno, da je korporativna identiteta povezana s tem, kako se organizacija predstavlja javnosti« (Alessandri, 2001: 174).

- z okoljem (kje izvaja svojo dejavnost),
- komunikacijo (kaj sporoča in kaj dela) kot tudi
- z vedenjem (kako se vede navznoter in navzven).

Vrednost identitete je dejstvo, da lahko organizacija z njo upravlja, predvsem s komuniciranjem in lastnim delovanjem ter tako vpliva na oba povezana koncepta, podobo in ugled. Z želeno podobo in ugledom organizacija dosega konkurenčno prednost, zato bo prav identiteta, je prepričan Olins, v prihodnje ločila med uspešnimi in manj uspešnimi organizacijami (Olins v Alessandri, 2001).

3.1.2. Podoba organizacije in viri informacij

Splošno sprejeto razliko med identiteto in podobo organizacije (angl. corporate image) opredeljuje Alessandri (2001: 177), in sicer predstavi identiteto kot tisto, kar organizacija v svojem bistvu je. Podobo pa opredeljuje kot **zaznavo, projekcijo oziroma interpretacijo določenih lastnosti organizacije.** Podoba predstavlja celoto vtisov, ki jih organizacija (entiteta) naredi v mislih ljudi (Dowling, 1994: 10), je bolj začasna in manj temeljna kot identiteta. Organizacija ima namreč lahko **več podob**, saj ima vsak posameznik sebi lastno predstavo o organizaciji, ki se neprestano spreminja (Bernstein v van Riel, 1995: 76), ustvari se namreč zavedno ali nezavedno, neizogibno pa vpliva na ljudi, s katerimi organizacija posluje.

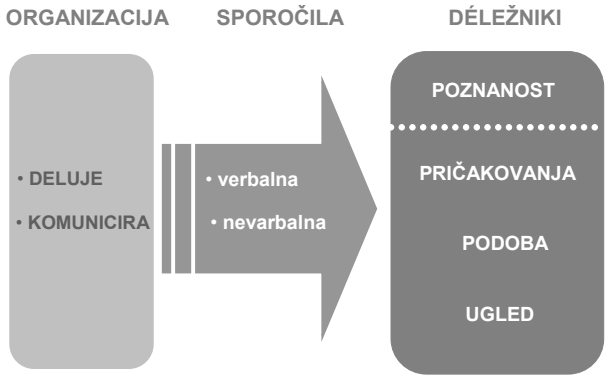
Nastajanje oziroma ustvarjanje podobe je kompleksen komunikacijski proces. Podoba je posledica verovanj, idej, občutkov in impresij o organizaciji (Dowling v van Riel, 1995: 78), oblikuje se kot posledica preslikave **identitete organizacije** in njene **komunikacijske dejavnosti**, hkrati pa oblikovanje podobe vpliva tudi **okolje**[11], v katerem se organizacija nahaja. Vsak od teh dejavnikov lahko vpliva na ostale dejavnike in posredno pomembno vpliva tudi na ustvarjanje določene podobe v zgodovinsko pogojenem trenutku.

Slika 4 prikazuje (sicer nekoliko poenostavljen) konceptualni model nastanka ugleda, vendar za opredelitev ključnih vzporednih učinkov v procesu grajenja podobe in posledično tudi ugleda popolnoma zadostuje. Organizacija namreč z okoljem vzpostavlja odnose tako prek delovanja, vedenja (neverbalno), in komuniciranja, ki je lahko formalno ali neformalno. S poslanimi sporočili namreč organizacija odseva lastno identiteto in s tem ustvarja **prepoznavnost.** Poleg prepoznavnosti pa organizacija s komuniciranjem v okolje pošilja tudi obljube, ki vzbujajo **pričakovanja** ter **podobo,** ki si jo posameznik oblikuje na podlagi vsega, kar ve o organizaciji, bodisi da gre za namerno ali

[11] Van Riel (1995: 79) med elemente okolja, ki vplivajo na podobo, prišteva lokalne značilnosti, vodstvo,značilnosti konkurente, trende v ciljnih skupinah, ...

nenamerno komuniciranje le-te (Kline, 2003: 24-28). Na podlagi podobe, lastnih izkušenj in prevladujočih sistemov vrednot, ter vedenja organizacije, si posameznik postopoma ustvarja oceno organizacije – njegov **ugled.**

Slika 4: Poenostavljen konceptualni okvir ugleda organizacije.



Vir: Raziskava Ugled 2001, Kline&Kline (Kline, Božič Marolt in Berus, 2001: 22).

Prepoznavnost je pomemben vidik grajenja ugleda, kar potrjuje tudi Kline (v Mlakar, 2001: 9), ko pravi, da je kar 30 odstotkov ugleda organizacije povezanega z njeno prepoznavnostjo. S prepoznavnostjo, s tem posledično tudi z ugledom, naj bi bili najbolj povezani publiciteta (število objav v medijih), oglaševanje naj bi po Kline (Kline, 2003: 26) imelo v tem primeru obrobno vlogo.

S prepoznavnostjo organizacija gradi **različna pričakovanja skupin déležnikov,** ki so odsev čustvene navezanost na organizacijo in temeljijo tako na racionalnih (osnovana na proizvodih, storitvah in njenih aktivnosti) kot tudi na čustvenih pričakovanjih (vedenje in zaznava). Tudi pričakovanja skupin déležnikov rastejo iz izkušenj z organizacijo na številnih področjih, bodisi z opazovanjem vodstva, medijskih objav, ... vse do govoric ter opravljanja. Prav izkušnje z organizacijo imajo namreč pomembno vlogo pri oblikovanju pričakovanj.

Posameznik pridobiva informacije o organizaciji prek le-te in njenih formalnih oblik komuniciranja, predvsem tistih, ki izrabljajo moč množičnih medijev, torej s programi odnosov z mediji, prek oglaševanja ter drugih oblik komuniciranja (Kline, 2003: 24-28). Informacije lahko pridobi tudi prek virov, ki z organizacijo niso neposredno povezani ali od nje odvisni. Podoba organizacije se namreč oblikuje čeprav posameznik nima neposredne izkušnje z organizacijo, in sicer prek številnih virov informacij, govoric, komunikacijskih naporov tekmecev, itd.

3.1.2.1. Govorice kot vir informacij pri oblikovanju podobe

Čeprav je **osebna izkušnja** najmočnejši vir grajenja vtisa, pa **posamezniki pogosto gradijo podobo brez neposredne izkušnje** (Fombrun, 1996), in sicer prek **drugih virov informacij** (bodisi da gre za formalno komuniciranje s strani organizacije, na primer oglaševanje, publiciteto, ali pa neformalno kot so govorice in opravljanje). Posameznik v tem primeru prejeta sporočila vedno znova primerja s komuniciranjem in delovanjem organizacije, torej s tistim, kar jim skuša dopovedati s pomočjo množičnih medijev in drugimi organiziranimi oblikami komuniciranja. Z interpretacijami posamezniki kategorizirajo svoje izkušnje z organizacijo, s tem pa ustvarjajo lastne subjektivne realnosti, ki zadevajo organizacijo (Pehka in Rapo, 2001).

Prav **govorice** so po mojem mnenju v procesu ustvarjanja podobe o organizaciji **ključen vir informacij o njej**, zato lahko pomembno vplivajo na nadaljnje ustvarjanje ugleda. Ugled je, kot smo že spoznali, opredeljen kot rezultat socialnih interakcij in prenosa posameznikovih verovanj v okviru socialne mreže, torej podob o organizaciji. Kljub temu, da je posameznikovo mnenje lahko oblikovano s strani množičnih medijev, pa ga lahko slednji hitro zamenja z mnenjem, ki ga izrazi **mnenjski voditelj**. Njegova moč je namreč v osebnem odnosu z ostalimi posamezniki, vodstvo pa temelji na prepričljivi osebnosti, družbenem ugledu, ki ga uživa, in zaznani kompetentnosti s strani ostalih posameznikov.

Raziskava »Walker Information« iz leta 1997, v kateri so različne skupine déležnikov vprašali, kje najpogosteje pridobijo informacije o organizaciji in kako le-te vplivajo nanje, je pokazala, da so najpogosteje uporabljeni viri za pridobivanje informacij o organizaciji branje člankov in prispevkov v tiskanih medijih, oglasi, pogovor z drugimi (prijatelji, kolegi in mnenjskimi voditelji) in neposredne interakcije z zaposlenimi v organizaciji (Saxton, 1998: 393), katerih pomen v okviru grajenja ugleda priznava tudi Kline (v Avšič, 2001: 78). Kline poudarja predvsem njihovo vlogo pri prenašanju (prek govoric) svojega odnosa do organizacije drugim, sporočajo namreč, kaj se v podjetju resnično godi. »In taka sporočila se širijo zelo daleč. Res se na poti lahko zelo popačijo, na glavo pa se redko postavijo. Socialna mreža, ki tu deluje, je bistveno močnejša, kot si večina ljudi predstavlja» (Kline v Avšič, 2001: 80).

Tudi raziskava ugleda med slovenskimi organizacijami napeljuje na sklep, da poslovna javnost najbolj ceni informacije neposrednega vodstva, ocena stopnje ugleda s strani splošne javnosti pa je oblikovana predvsem na prepoznavnosti organizacije. V tem pogledu se pri splošni javnosti dejansko meri bolj podoba posamezne organizacije kot pa njegov ugled (Kline in Berus, 2002: 59).

Komunikacijska dejavnost vpliva na ustvarjanje podobe organizacije, zato je ključnega pomena, da leta izbere oblike komuniciranja (oglaševanja in drugih orodij), ki bodo različnim skupinam déležnikov pomagale izoblikovati želeno podobo - organizacija lahko torej upravlja bodisi z upravljanjem identitete, s svojim obnašanjem ali s komuniciranjem.

3.1.3. Ugled organizacije

Dowling (1994) razlikuje med podobo in ugledom na ravni vrednotenja - podobo opredeluje kot nevrednoteno kategorijo, **ugled pa kot ovrednotena podobo**. Ugled predstavlja kompleksen splet stališč do organizacije (Kline; Božič Marolt in Berus, 2001: 22), je predstava, ki si jo o organizaciji ustvarijo déležniki, podoba, ki se je potrdila v njenem življenju in delovanju. Podoba, kot predstava, ki obljublja in ugled kot izpolnjena obljuba (Kline v Avšič, 2000: 78).

Osnovna razlika med obema konceptoma je tudi v tem, da se podoba v očeh prejemnika ustvari hipno, ugled pa se ustvarja skozi **daljše obdobje**, zato je zanj značilna tudi določena mera konsistentnosti, trajnosti. Četudi posameznik sočasno deluje v več vlogah in temu primerno prilagaja lasten sistem razmišljanja, pa ostaja stališče do okolja in njenih subjektov v določeni meri nespremenljivo in konsistentno – posameznik namreč spreminja le zorni kot pogleda nanje.

Dutton, Dukerich and Harquail (1994: 239) nekoliko razširijo vsebinsko opredelitev ugleda na **kolektivno mnenje déležnikov o organizaciji**. Podobno ga Dowling (1994: 24) opredeljuje kot posledico interakcij in skupnih vrednostnih sistemov ter prepričanj znotraj določene skupine déležnikov. Predstavlja skupno, kumulativno oceno, s katero jo déležniki ocenjujejo na daljši čas, in sicer kot skupek vseh čustvenih reakcij (Fombrun, 1996), tako dobrih kot slabih, močnih in šibkih. V tem kontekstu so ključnega pomena prav odnosi organizacije z skupinami déležnikov, ne glede na to, ali so dobri ali slabi, namreč pomembno vplivajo na ugled organizacije (Fombrun v Simcic Brønn, 2002: 96). Pri grajenju in vzdrževanju le-teh pa ima komuniciranje pomembno vlogo.

Komunikacijska dejavnost organizacije znotraj katere imajo odnosi z javnostmi pomembno vlogo, vpliva na ustvarjanje podobe organizacije, ki je že neke vrste mnenje oziroma stališče, vendar še ni ugled. Slednji se razvije šele, ko posameznik na podlagi lastnih izkušenj ovrednoti podobo organizacije (Kline in Božič Marolt, 2001; 22). Odnosi z javnostmi lahko vplivajo na podobo, ki pa se mora šele potrditi - skozi zgodovino, odličnost in sistematičnost. Predvsem ima lahko dolgoročnost grajenja in upravljanja odnosov organizacije z njenim okoljem pozitivne vplive na ugled organizacije. Podobno ugotavlja tudi Fombrun (Simcic Brønn, 2002: 96), ki med graditelje, vzdrževalce in

branitelje ugleda prišteva univerzalno in samosvojo identiteto ter konsistentno preslikovanje podobe različnim skupinam deležnikov.

Z razpoznavnostjo pa je organizacija tudi izpostavljena, nič namreč »ne uniči proizvoda bolj, kot dobro oglaševanje« (Kline in Božič Marolt, 2000: 48), saj ga izpostavi kritičnemu očesu in presoji, ki bo našla sleherno odstopanje od identitete, ki jo komunicira. Ugled sam po sebi torej ni vrednost, veliko pomembnejša je zaznava, da gre praviloma tudi za vrhunsko kakovost in verodostojnost.

3.2. UGLED IN RAZLIČNE SKUPINE DÉLEŽNIKOV

Ugled ni enotna homogena ocena, v vsaki skupini deležnikov se namreč lahko pojavlja v drugačni »obliki«. Je socialna konstrukcija in nastaja v odnosu organizacije z njenim okoljem (skupino deležnikov, posameznikom) kot posledica njene komunikacijske[12] dejavnosti. Organizacija vzpostavlja odnose z različnimi skupinami deležnikov, ki vsaka na svoj način in iz svojega zornega kota vidijo in ocenjujejo organizacijo, in imajo do le-te različna pričakovanja. S tem pa tudi sebi lastne kriterije za oblikovanje in merjenje ugleda. Ugleda torej ne moremo meriti[13] s splošnimi in enakimi kriteriji.

Fombrun (1996: 71-80) je oblikoval mrežo elementov (dejavnikov), ki sestavljajo ugled. Kot osnovne sestavine ugleda navaja **verodostojnost**, **zanesljivost**, **zaupanje** in **odgovornos**t, hkrati pa opredeljuje tudi različne »zahteve« posameznih skupin deležnikov pri grajenju ugleda. **Investitorji in dobavitelji** naj bi tako od vodstva »zahtevali« predvsem verodostojnost, in sicer prek zahtev in obvez napovedi poslovanja in ustvarjanja dodatne vrednosti, **zaposleni** zaupanje, **skupnost** naj bi »zahtevala« odgovorno delovanje organizacije, **potrošniki** pa zanesljivost (Fombrun, 1996: 71-80).

Raziskava ugleda slovenskih organizacij v določeni meri pojasnjuje razlike v oceni stopnje ugleda organizacij med splošno in poslovno javnostjo, predvsem z različnimi viri informacij in pomembnostjo posameznih dejavnikov pri oblikovanju ugleda v obeh javnostih (Kline in Berus, 2002). Pri obeh je namreč pri grajenju ugleda ključna prepoznavnost, ki ga Kline (v Lacić, 2001: 10) umešča na prvo mesto pri grajenju ugleda organizacije tako v poslovni kot splošni javnosti. Slednja daje poleg prepoznavnosti, prednost tudi skrbi za zaposlene in sposobnosti vodstva. Poslovna javnost pa naj bi poleg prepoznavnosti cenila zanesljivost poslovnih odnosov in sposobno vodstvo.

[12] V tem pogledu komuniciranje razumemo v najširšem pomenu besede - komuniciranje je tudi poslovna uspešnost.

[13] Ugled ni enodimenzionalna kategorija, pri čemer lahko zgolj sodimo ali je nizek ali visok (dober ali slab), tako razumevanje je preozko, zato se raziskovalci reje nagibajo k upoštevanju večjega števila dimenzij. Najbolj znana raziskave rangiranja najuglednejših ameriških organizacij je »America's most admired Corporations« revije Fortune, obstajajo pa tudi številne druge, kot so na primer »Asia Most Amired Companies«, »Britain' Most admired«, ... pogosto zgolj »aplikacije« metodologije, ki jo uporablja revija Fortune. Sicer velikokrat kritizirana s strani akademskih krogov, prav zaradi tesne povezanosti s finančnim poslovanjem, pa ponuja kriterije po katerih se oblikujejo ocene ugleda.

Fombrun je z »Reputational Institute« oblikoval nabor šestih **ključnih dejavnikov ugleda** organizacije (Fombrun v Flatt in Kowalczyk, 2000: 352):

- proizvodi/storitve,
- vizija in vodenje (vodstvo),
- delovno okolje,
- finančni rezultati,
- družbena odgovornost organizacije in
- čustveni apel.

Podobno ugotavljata Kline in Berus (2002: 27), ki med ključne koncepte znotraj oblikovanja ocene ugleda določene organizacije prištevata vizijo in politiko poslovanja, organizacijsko kulturo, komuniciranje in ugled vodstva.

3.3. UGLED VODSTVA IN UGLED ORGANIZACIJE

Ugled vodstva je v okviru upravljanja ugleda pomemben dejavnik, saj omogoča vpogled v prihodnje poslovanje organizacije (Kline in Berus, 2002: 26), vodstvo, predvsem direktor, predstavlja sinonim za organizacijo, zato je njegov ugled znotraj upravljanja ugleda organizacije izjemno pomemben. Vplivu direktorjevega ugleda na ugled organizacije naj bi potrdila tudi raziskava, v kateri je bilo dokazano, da je kar 48 odstotkov ugleda organizacije odvisno od ugleda vodilnega direktorja (Kline in Rozman, 2002: 59).

Številne raziskave kažejo, da imajo najuglednejše organizacije dobro poznane vodilne direktorje, vendar naj bi bila vzročnost med obema, ugledom organizacije in poznavanje direktorja, težko dokazljiva (Hutton in drugi, 2001: 259). Vprašanje, ki si ga zastavljajo Hutton in drugi je, ali je ugled organizacije vzrok za večje prepoznavanje direktorja ali obratno (Hutton in drugi, 2001: 259). Koncept ugleda direktorja je pomemben predvsem v primerih, ko se njegova visoka stopnja zaznanega ugleda preslika na ugled organizacije, predstavlja lahko torej strateško prednost organizacije pred konkurenti.

Predvsem so za strateško upravljanje ugleda vodilnih direktorjev organizacij po Komisaryevsky in Gained-Ross (v Kline in Rozman, 2002: 59) ključni:

- prepričljivost oziroma verodostojnost,
- vidnost oziroma poznanost,
- vodenje odličnega tima sodelavcev,
- razumevanje globalnega trga,

- pozitiven odnos do déležnikov,
- vključevanje sprememb v strategije organizacije in
- sposobnost komuniciranja z vsemi strateškimi skupinami déležnikov.

Glede na raziskavo ugleda med slovenskimi organizacijami (Kline in Rozman, 2002: 59-61), lahko po pomembnosti dejavnikov in informacij, potrebnih za oceno stopnje ugleda v poslovni javnosti, zaključim, da je v poslovni javnosti vloga direktorja ali predsednika uprave izjemno pomembna. Poslovna javnost kot primarni vir informacij, na podlagi katerega gradi ugled organizacije, navaja prav neposredne informacije pridobljene s strani vodstva.

Podrobneje se v ustvarjanja ugleda vodilnih direktorjev ne želim spuščati. Menim, da zadostuje spoznanje, da ugled organizacije in vodstva nastopata »z roko v roki« Slednji, kot bom prikazala tudi v nadaljevanju, je ključnega pomena znotraj upravljanja krize, s katero se sooča organizacija in v kateri lahko vodilni direktor nastopa kot verodostojen vir informacij – podobno kot mnenjski voditelj.

3.4. »VREDNOST« DOBREGA UGLEDA ORGANIZACIJE

Ugled je točka razlike, predstavlja ubranljivo konkurenčno prednost in je ni mogoče posnemati (Kline in Rozman, 2001: 59), organizaciji tako prinaša številne prednosti - dokazana naj bi bila **pozitivna odvisnost med ugledom organizacije in njeno uspešnostjo** (Dowling, 1994), prav tako pa njegov vpliv na poslovno uspešnost priznava tudi Kovačič, 2002). Najširše opredeljuje pomen dobrega ugleda van Riel (1995: 77); dobra podoba in ugled po van Rielu predstavljata osnovni pogoj za vzpostavitev uspešnega odnosa z različnimi ciljnimi skupinami. Dober odnos pomeni zaupanje med notranjimi/zunanjimi déležniki kar privabi ljudi, potrebne za uspeh (investitorji, potrošniki, partnerji, zaposleni), hkrati pa vzpodbuja nastajanje dodane vrednosti organizacije in njenih izdelkov« (van Riel, 1995: 77). Prednosti dobrega ugleda poudarjata tudi Kline in Berus (2001), rezultati raziskave o ugledu slovenskih organizacij namreč kažejo, da se investitorji za investiranje odločajo predvsem na podlagi posredovane vrednosti, ki se oblikuje kot ugled organizacije.

Po Fombrun in Shanley (v Dowling, 1994: 16-17) lahko organizacija z dobrim ugledom:

- dosega višje cene izdelkov;
- lažje dostopa do kapitalskih trgov;
- ima večjo pogajalsko moč;
- močnejšo vlogo in status znotraj družbenega sistema;
- predstavlja oviro pri mobilnosti konkurenčnim podjetjem;

- služi kot ovira konkurenčnim podjetjem pri vstopu na nove trge;
- potrošnikom sporoča kakovost o proizvodih, posredno pa lahko konkurenčnim podjetjem »onemogoča« višanje cen;
- lažje privlači investitorje in dobre kadre.

Med konkurenčne prednosti dobrega ugleda Fombrun (1996) prišteva tudi višjo moralo in zvestobo med zaposlenimi in zmožnost zmanjševanja krize, če in ko se organizacija z njo sooči. Podobno ugotavlja tudi Nirdorfer (2003: 14-21), ko pravi, da je trden ugled predvsem naložba za krizne čase.

Pomembna vloga ugleda v odnosu organizacije do njenega okolja je tudi **učinek filtra**[14] (Grönroos v Gregorčič, 2000: 10). Le-ta je ključnega pomena v primerih, ko organizacija z visoko stopnjo ugleda naredi napako ali je soočena s krizo, kot na primer z govoricami. Okolje, ki ima z organizacijo pozitivne izkušnje, ji lažje odpusti napake in grehe, največjo vrednost ugleda gre tako pripisati predvsem zagotavljanju podpore in izkazanemu zaupanju. Zaloga zaupanja v javnosti in medijih obrodi sadove, ko nastanejo težave ali kriza v poslovanju (Gruban v Šubic, 2002: 28). Podobno pa Weigelt in Camerer (1988: 450) poudarjata, da je z vidika teorije iger ugled strateškega pomena tudi odločanju, in sicer v primerih, ko obstaja asimetrija informacij, oziroma ko ima eden od "igralcev" privilegirane informacije.

3.4.1. Ugled in finančna uspešnost organizacije

Dobra podoba in visoka stopnja ugleda organizacije ugodno vplivata tudi na prodajo in njen tržni delež. Po Fombrunu (v Kline, 2003) lahko kar 10 odstotkov dolgoročne vrednosti delnic organizacije pojasnijo spremembe v ocenah ugleda, kar priča na tesno povezanost med ugledom organizacije in njeno finančno uspešnostjo. Tudi doseganje večje stabilnosti na trgu vrednostnih papirjev[15] je posledica kompleksne povezave med stopnjo ugleda organizacije in njeno finančno uspešnostjo.

Neposredno povezanost dobrega ugleda kot izvor dobrega poslovanja zavrača Verčič (2000: 4-5), ki pravi, da po raziskavah sodeč, visoka stopnja ugleda organizacije izhaja iz dobrega poslovanja in ne obratno. Ugled je torej po Verčiču posledica dobrega poslovanja in ne zgolj komuniciranja. S tem se približuje teoretikom odnosov z javnostmi, ki zavračajo upravljanje ugleda kot funkcijo odnosov z javnostmi, o čemer sem že govorila. Verčičevo zavračanje je mogoče razumeti tudi skozi Fombrunova

[14] Učinek filtra nastopi tudi v povezavi z negativno (slabo) podobo in vplivom na pričakovanja potrošnika v smislu, da le-ta že vnaprej pričakuje nezadovoljstvo in razočaranje, zato je ob slabi izkušnji še bolj razočaran (Grönroos v Gregorčič, 2000: 20).
[15] Tudi po Antunovich in drugi (2000) naj bi organizacije s Fortune lestvice najbolj uglednih dosegale večjo donosnost lastnih vrednostnih papirjev.

dokazovanja povezljivosti med stopnjo ugleda (na lestvici najuglednejših) in finančno uspešnostjo – podatki o stopnji ugleda so v sorazmernem odnosu s stopnjo dobičkonosnosti organizacije, pri čemer naj bi bila pozitivna vzročna povezava od slednjega k ugledu, in ne obratno. Ko organizacija vzpostavi ugled na podlagi svojega poslovanja, meni Verčič (2000), je sposobna na njem tudi graditi. Ugled kot tak torej ni le domena komuniciranja, temveč je splet delovanja (tudi poslovanja) organizacije, komuniciranja in njenega obnašanja.

Kline (2003: 24-28) ponuja razlago povezanosti finančne uspešnosti in dobrega ugleda z dveh časovnih perspektiv. Hkrati poudarja vrednost in vpliv trenutne stopnje doseženega ugleda na prihodnje finančne rezultate, vendar naj bi tudi trenutni finančni rezultati vplivali na prihodnje ocene ugleda organizacije. Vpliv je torej obojestranski, kar naj bi po Kline (2003: 24-28) ugotovili raziskovalci šele v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja. Ocena ugleda je torej po eni strani merilo uspešnosti poslovanja organizacije, po drugi strani pa je prav uspešnost poslovanja vir informacij pri grajenju ocene ugleda organizacije s strani različnih skupin déležnikov.

3.5. UGLED IN KRIZA

Povezanosti konceptov ugled, kriza in odnosi z javnostmi najdemo tudi pri avtorjih White in Mazur (1995), ki ključno vlogo odnosov z javnostmi in ugleda opredeljujeta znotraj **upravljanja in soočanja organizacije s krizo.** Prednost visoke stopnje zaznanega ugleda kot naložbe za krizne čase sem že omenila, predvsem pa želim osvetliti medsebojno vplivanje ugleda in krize. Kriza lahko ogrozi ugled, po drugi strani pa lahko visoka stopnja ugleda pomembno vpliva na upravljanje krize, s katero se organizacija sooča.

Teoretiki odnosov z javnostmi (Lerbinger 1997: 17) navajajo številne vsebinske **opredelitve kriz** in kriznih situacij/okoliščin, ki lahko pretijo in ogrozijo organizacijo. Četudi med strokovnjaki ni enotne opredelitve krize, lahko njihove najbolj osnovne značilnosti povzamem kot:

- krize predstavljajo potencialno nevarnost za ugled,
- navadno so nepredvidljive in
- jih ni mogoče vnaprej predvideti.

Mitroff in Anagnos (2001: 29), strokovnjaka s področja upravljanja krize, le-to opredeljujeta kot vse dogodke, ki vplivajo ali imajo možnost vpliva na celotno organizacijo. Krize so po obsegu različne, prizadenejo lahko samo majhen, izoliran del organizacije in ne prerastejo okvirov vpliva na celotno organizacijo, večje, ki pa so sicer redkejše, pa lahko uničijo celotno organizacijo. Vsaka kriza namreč posledično vpliva na ugled organizacije. Je **prelomnica,** ki lahko, če je dobro upravljana, ugled

organizacije okrepi ali pa ga prizadene. Po mnenju Gruban, Verčič in Zavrl (1997) so najboljši upravljavci odnosov z javnostmi prav tisti, ki znajo izkoristiti krizo, za katero vedo, da se ji ne bodo mogli izogniti. Krize so namreč vsakdanjik sleherne organizacije.

Zmotno je prepričanje, da predstavljajo krize organizacijam zgolj grožnje. Po t.i. **pozitivnem pogledu na krizo,** je le-ta opredeljena kot stanje, ki odpira pot novim priložnostim in idejam (Drevenšek, 1999: 27). Predstavlja torej priložnost, ki pa jo mora organizacija znati izkoristiti. Četudi je lahko kriza razumljena tudi v pozitivnem smislu, pa pogosto predstavljajo grožnjo organizacijam, njihovemu poslovanju in posledično tudi eroziji ugleda. Krize, ki lahko ogrozijo organizacijo, avtorji navajajo zelo različno. Po Davies (2002: 415) se lahko organizacija sooči z izgubo ugleda kot posledico večje naravne katastrofe, lahko pa je posledica stalne erozije, slabih storitev ali vprašljive etičnosti, lahko pa organizacija sooči z erozijo ugleda tudi zaradi dejanj druge, sicer z njo nepovezane organizacije.

Visoka stopnja ugleda je posledica izpolnjenih obljub in ustvarjenih pričakovanj s strani skupin déležnikov, kar posledično vpliva na pridobivanje zaupanja. Slednje je ključnega pomena prav v času, ko se organizacija sooča s krizo, v tem pogledu je namreč razumeti številne teoretike, ki poudarjajo prednosti visoke stopnje ugleda kot naložbo za krizne čase. Visoka stopnja ugleda namreč prispeva k lažjemu soočanju s krizo, tudi prek t.i. učinka filtra in selektivne percepcije skupin déležnikov.

V nadaljevanju predstavljam govorice kot obliko krize, ki lahko prizadenejo organizacijo in s tem posledično vplivajo tudi na erozijo ugleda. Po mojem mnenju so govorice tudi primer povezljivost med krizami, organizacijo namreč ne prizadene le ena vrsta oziroma ena kriza, temveč skupek le-teh (Coombs, 1999: 4). Po eni strani so govorice lahko kriza organizacij, pogosto pa nastopajo tudi kot »spremljevalna« kriza drugih kriz. Pokazala sem torej, da so govorice pomemben vir informacij o organizaciji na podlagi katerih posamezniki ocenijo organizacijo v smislu ocene njenega ugleda, po drugi strani pa lahko nastopajo kot kriza, ki vpliva na erozijo ugleda organizacije.

4. GOVORICE V POSLOVNEM OKOLJU ORGANIZACIJE

O pomenu govoric (angl. rumor, am. rumour)[16] v vsakdanjem življenju posameznika prepeva že pop hit Marvina Gaya »I Heard it trough the Grapevine« iz 60. let prejšnjega stoletja, po Baker (1994) pa tudi vključevanje govoric v aktivnosti v marketinški teoriji ni neznano[17], saj imajo pomembno vlogo v poslovnem okolju organizacije. Predstavljajo namreč eno najmočnejših in najštevilčnejših oblik komuniciranja, a hkrati tudi eno najbolj zanemarjenih (Baker, 1994).

4.1. PREGLED RAZLIČNIH VSEBINSKIH OPREDELITEV GOVORIC

Opredelitve govoric so vse od prvih zanimanj za raziskovanje fenomena, pridobivale vsebinsko kompleksnost. Avtorji se pri opredeljevanju osredotočajo bodisi na značilnosti samih govoric in njihovega pomena za posameznika, bodisi na načine njihovega širjenja. Allport in Postman (v Pendleton, 1998) predstavljata govorice kot izjave oziroma verovanja, ki se brez zanesljivih dokazov resničnosti, prenašajo od ust do ust. Nezanesljivost govoric poudarjata tudi Schacter in Burick (v Pendleton, 1998), vendar jim dodata nove značilnosti, predstavljale naj bi namreč pogosto popačenost in naglo, obsežno, a skrivnostno širitev do številnih posameznikov v populaciji. Nekoliko drugače opredeljujeta nezanesljivost, in sicer naj bi govorice predstavljale informacije, ki še niso javno objavljene in s tem še ne potrjene ali zanikane s strani uradnega vira. Njihova vsebina je lahko politična, psihološka ali socialna (Schacter in Burick v Pendleton, 1998: 70).

Posrednost dokazov o resničnosti vsebine v svoji opredelitvi omenjata tudi Walker in Beckerle (v Pendleton, 1998, 70), ki govorice opredeljujeta kot » /.../ izjave, trditve ali sodbe, ki slonijo na posrednih dokazih in odražajo prizadevanja osmišljanja negotovih situacij«, so torej oblika fantazijskega življenja oziroma improvizacije, ki imajo enako funkcijo kot formalne informacije, seveda pod pogojem, da je dostop do teh informacij omejen. Predstavljajo barometer napetosti v družbi in so napovedovalec človeškega vedenja (Rosnow, 1991: 485), hkrati pa dokazujejo, da lahko v določenih kontekstih nevednost deležnikov prevlada njihovo znanje. Govorice so namreč kognitivno učinkovitejše in imajo višjo stopnjo razpršitve kot njihovo znanje, zato lahko celo prevladajo in so zmožne racionaliziranja določenih aktivnosti (Harvey in Novicevic, 1999).

[16] Etimološko izhaja angleški izvirnik rumor iz latinske besede za pomen »noise« ali »din«, in se nanaša na nepotrjene izjave ali pričevanja, ki je v nenehnem širjenju (Shibutani v Rosnow, 2001).

[17] Kot orodje tržnega komuniciranja sta ga v marketinško komunikacijski sistem vključila tudi Kotler in Armstrong (v Sisan, 1996), po Smith (1993) pa govorice od ust do ust (angl. word of mouth) predstavljajo eno izmed sedmih dodatnih raznoterih elementov tržnega spleta. Britanski film The Full Monty je na primer brez posebnih vlaganj v oglaševanje zgolj na podlagi širjenja govoric v kino dvorane, na ogled filma privabil milijone gledalcev (Smith, 1993), Sisan (1996) pa navaja izsledke raziskave, opravljene na vzorcu 104 izmed 200 najbolj dobičkonosnimi organizacijami, v kateri naj bi več kot tretjina anketiranih pogosto uporabljala govorice kot orodje trženja svojih izdelkov (Sisan, 1996).

Pojem govorice ima pejorativno konotacijo, čeprav same po sebi niso neresnične ali žaljive in nimajo vrednostnega predznaka. Implicirajo namreč škodo in škandal, četudi so zgolj hipoteze in nepreverjene trditve, specifične določeni situaciji, ki ne označujejo nujno tudi resničnosti povedanega (Rosnow, 1974).

4.2. RAZISKOVANJE GOVORIC

Govorice se dotikajo tako kognicij, reprezentacij vsakega posameznika, kot tudi fenomena socialne izmenjave, zato predstavlja njihovo upravljanje izziv številnim praktikom odnosov z javnostmi in prav tako tudi raziskovalcem[18]. Ti se že desetletja skušajo prebiti v srž fenomena, saj imajo govorice v komunikaciji s historičnega vidika pomembno vlogo. Čeprav sta se vloga in pomen govoric razmahnila predvsem z znanstvenim raziskovanjem v 20. stoletju, jih namreč omenjajo že v daljni preteklosti - iz rimske mitologije je znana Fama, personifikacija govoric, ki jo omenja tudi Vergil v Eneidi in Shakespeare v Kralju Henry-ju (Pendleton 1998: 71).

Očeta raziskovanja fenomena govoric sta gotovo Allport in Postman, ki sta že leta 1947 postavila osnovo za študije govoric, kasneje pa so jima mnogi sledili. Po svoji naravi je **raziskovanje fenomena govoric interdisciplinarno**. Behavioristična psihologija na primer raziskuje proces prenosa in naravo priklica z vidika kognicij, sociologija raziskuje govorice znotraj socialne strukture s poudarkom na pomenu kolektivnih dejanj, zanimanje antropologov pa je usmerjeno predvsem v povezovanje govoric s kulturno tradicijo, v kateri krožijo oziroma se širijo. Posledice govoric v času vojne in ekonomskih kriz, predstavljajo osnovo za raziskovanje zgodovinarjev, matematiki pa raziskujejo načine oblikovanje matematičnih algoritmov in modelov pojasnitve vzorcev in zakonitosti njihovega širjenja.

V raziskovanje govoric so se po Pendleton (1998:74) večkrat vključevale tudi **državne institucije**. V drugi svetovni vojni je namreč ameriška vlada znanstveno raziskovala vojne govorice, saj naj bi le-te oslabile javno moralo in zaupanje. Ameriška vlada naj bi se v raziskovanje načinov za širjenje govoric vključila tudi med hladno vojno, v poznih 60. letih pa naj bi v ZDA celo ustanovili »Rumor Control Centers« (RCC), posebne centre za raziskovanje govoric in njihovega vpliva na različne skupnosti. Njihova primarna vloga je bila ustaviti govorice in delovati kot barometer za družbene napetosti v predelih, kjer so nastajali neredi (Pendleton, 1998:73).

[18] O govoricah so bile namreč opravljene številne študije, predvsem glede njihovega pojasnjevanja, po Pendleton (1998: 74) pa večina raziskav opredeljuje zgolj resničnost in oblike njihovega širjenja, redke pa pojasnjujejo psihološke značilnosti prenašalcev in virov ter njihovo učinkovitost.

Pri raziskovanju govoric sem se osredotočils na izsledke študij Allporta in Postmana, Koeniga, Rosnowa, Pendletonove, DiFonza in Bordie. Dr. Rosnow je življenje posvetil raziskovanju govoric, DiFonzo in Bordia pa sta v letu 1999 med 75 strokovnjaki in praktiki odnosov z javnostmi opravila obširno raziskavo, s katero sta skušala prikazati z govoricami povezane koncepte in prakso upravljanja le-teh. Gre za prvo sistematično zbrano znanje s področja govoric, dostopno stroki odnosov z javnostmi (DiFonzo in Bordia, 2000: 173).

4. 3. OSNOVNI ZAKON GOVORIC IN NJEGOVE DOPOLNITVE

Eno ključnih spoznanj s področja govoric je gotovo Allport in Postmanov »Osnovni zakon govoric«. Že leta 1947 sta v okviru svojega raziskovanja govoric opozorila na prisotnost določenih motivacijskih dejavnikov pri širjenju le-teh. Razvila sta kvantitativno enačbo, t.i. »Osnovni zakon govoric«, ki opredeljuje dva ključna pogoja za moč govoric, širjenje le-teh naj bi bilo namreč odvisno od pomembnosti vsebine za vpletene posameznike in od pomanjkanja dokaza o resničnosti vsebine tj. negotovost o resničnosti vsebine govoric. Osnovni zakon predpostavlja množilen odnos med dejavniki, zato sta zgolj pomanjkanje dokazov o resničnosti vsebine ali subjektivna pomembnost vsebine govoric nezadosten pogoj za vznik in širjenje govoric.

$$\mathbf{R = I \times A}$$

R = moč govoric (angl. rumor strenght)

I = pomembnost vsebine govoric za vpletene posameznike

A = negotovost (dvoumnost), pomanjkanje dokaza resničnosti

Po Rosnow (1991: 583) osnovni zakon nikoli ni bil ustrezno kritično ovrednoten, čeprav je še danes v številnih študijah opredeljen kot ključno spoznanje v raziskovanju govoric, s čimer daje vtis empirične potrjenosti. Tudi Chorus je leta 1962 ponovno opredelil osnovni zakon govoric in mu dodal dimenzijo človeka, tj. individualno nagnjenje posameznika, ki posluša, oziroma širi govorice (Pendleton, 1998: 74). S tem je naredil bistven preskok v razmišljanju, da imajo individualne razlike kot je posameznikov kritični razum (angl. critical sense), pomembno vlogo pri širjenju govoric.

$$\mathbf{R = I \times A \times 1/C}$$

Po Chorusu (Rosnow, 1980: 586) **človekov kritični razum** ni nespremenljiva konstanta. Odvisen je od vsakega posameznika, je spremenljiv, saj se prilagaja v odvisnosti od pomembnosti vsebine in pomanjkanju dokaza o resničnosti vsebine govoric. Kritičen razum je v obratnem sorazmerju z močjo

govoric, le-ta z naraščanjem kritičnega razuma namreč upada, po drugi strani pa omogoča postati posameznikom, s sicer šibkim kritičnim razumom, akter širjenja in prenosa govoric.

Podobno opredeljuje kritično pozicijo Buckner (1965: 54-70). Posameznik naj bi do posamezne govorice zavzel **eno od treh orientacij**, in sicer:

- kritično,
- nekritično ali
- prenosno (angl. transmission set).

Posameznik, ki je seznanjen s temo pogovora, ima bodisi neposredno izkušnjo z objektom govoric ali pa mu njegovo znanje (teoretični okvir) omogoča dodatne informacije o vsebini le-teh, bo do vsebine zavzel **kritično pozicijo** in s tem ločil resnico od neresnice. **Nekritično pozicijo** do vsebine govoric lahko po Bucknerju zavzame posameznik, ki iz različnih vzrokov ni sposoben oceniti ali je vsebina govoric resnična ali ne. Vzrok je lahko lastna želja, da bi bila govorica resnična[19], zato lahko prevlada in zamegli oceno, lahko pa se posameznik znajde v situaciji, s katero nima predhodnih izkušenj in znanja. H kritični sposobnosti lahko prispeva tudi sama krizna situacij, in sicer s pomanjkanjem virov dodatnih informacij. **Prenosno pozicijo** naj bi do vsebine govoric zavzel posameznik, ki mu vsebina ni pomembna, njegov edini interes pa je prenos govoric (Buckner, 1965: 54-70).

4.4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA VZNIK IN ŠIRJENJE GOVORIC

Poleg dejavnikov opredeljenih v osnovnem zakonu govoric, so po Rosnow (1991: 485) pomembni tudi drugi - tako naj bi k vzniku in širjenju govoric bistveno prispevali štirje dejavniki, ki sta jih z raziskavo potrdila tudi DiFonzo in Bordia (2002: 1-19), in sicer:

- splošna negotovost (angl. general uncertainty);
- stopnja posameznikove vpletenosti v posledice govoric (angl. outcome-relevant involvement);
- tesnoba (angl. personal anxety) in
- lahkovernost (angl. credulity).

Govorice po Rosnow (1991: 485) najbolje uspevajo v **atmosferi splošne negotovosti**. Predstavljajo namreč lahko vzvod za sproščanje napetosti kognitivne nejasnosti (Rosnow, 1991: 485), zadovoljujejo naravno željo po »vedeti, kaj se v resnici dogaja«, hkrati pa so lahko uporabljene tudi kot orodje za skupinsko reševanje problemov, ki je ne le patološko, temveč bistven del socialnega procesa, saj ljudem omogoča, da se soočajo z negotovostmi v življenju (Shibutani v Pendleton, 1998: 70). V

[19] Nekaj mesecev pred koncem druge svetovne vojne so se iz želje posameznikov, da bi se le-te uresničile, v Ameriki razširile govorice o koncu vojne (Allport in Postman v Buckner, 1965: 54-70).

obdobjih, ko je stopnja splošne negotovosti največja, pogosto ne gre le za pomanjkanje informacij, temveč tudi za vsesplošno visoko stopnjo zmede. Takrat lahko govorice, predvsem zaradi tanke meje med vtisom in realnostjo, nastopijo kot novice (Rosnow, 1991: 486), historično gledano so se govorice zaradi razcveta nestabilnosti, strahu in negotovosti namreč razmahnile prav v času socialnega prevrata, v času vojne, socialnih in ekonomskih kriz, propadanja in zapiranja organizacij ali nenavadnih katastrof, so pogoji za govorice optimalni, neformalna komunikacijska mreža namreč najbolje uspeva tam, kjer je formalna komunikacija slaba in kjer »povpraševanje informacij presega ponudbo« (Shibutani v Pendleton, 1998: 72).

Rosnow (1991) je zaradi pomanjkanja empiričnega dokaza o pozitivni povezanosti med govoricami in pomembnostjo govoric za posameznika, dejavnik preoblikoval v **pomen posameznikove vpletenosti v posledice govoric** (Rosnow, 1991: 486). Z Allport in Postmanovim dejavnikom, ki sta ga imenovala pomembnost vsebine govoric se Rosnow ne strinja, saj po njegovem implicira posameznikovo vključenost, le-ta vpliva na povečano kritičnost do vsebine, večja kritičnost posameznika pa po njuni formuli predpostavlja večjo moč govoric. Dejavnik je preoblikoval, in ga opredelil kot »stopnja posameznikove vpletenosti v posledice govoric«. Nizka stopnja vpletenosti posameznika v posledice govoric, četudi gre za pomembne vsebine, namreč zmanjšuje kritičnost posameznika.

Govorice krožijo tudi v odvisnosti od **tesnobe**, ki jo čuti posameznik, saj predstavljajo pomemben način osmišljanja dogodkov, pojavov in stvari. Govorice so hkrati potrditev in opravičilo za čustveni interes (Rosnow v Pendleton, 1998: 77), zapolnijo lahko manjkajoče delčke, vse z namenom zagotovitve razlage dogajanja (Koenig v Pendleton, 1998: 77), omogočajo pa lahko tudi beg iz lastnih predstav. Njihova najpomembnejša vloga v navezavi s tesnobo, je zadovoljevanje določenih potreb, ki ugodno vplivajo na posameznikovo psihološko stanje (Koenig, 1985), kot primer tesnobe, kognitivne nejasnosti, pa Rosnow opisuje primer umetno ustvarjene tesnobe v Egiptovskem univerzitetnem mestu Al-Mansara[20].

Zaupanje posameznika v resničnost vsebine govoric t.i. **lahkovernost** sta nekoliko poenostavljeno opredelila že Allport in Postman, in sicer kot »pomanjkanje dokazov o resničnosti vsebine«. Rosnow (1991: 487) mu je dodal natančnejšo oceno resničnosti govoric. Po DiFonzo, Bordia in Rosnow (1994: 53) posameznik oceni resničnost govoric z dvema ocenama, in sicer z »dostopnostjo« in »verjetnostjo«. Posameznik zaznave razvršča glede na njihovo dostopnost, ki je opredeljena s hitrostjo priklica določene misli. Pogoste misli so posamezniku tudi »visoko dostopne«, kar je pomembno

[20] V Egiptovskem univerzitetnem mestu Al-Mansara so se razširile govorice, da žvečenje določenih žvečilnih gumijev povzroči, da študentke začutijo nevzdržno strast do moških kolegov. Po poročanju Time magazine so govorice v družbi, kjer naj bi dekleta ostala nedolžna do poroke, povzročile visoko stopnjo tesnobe. Četudi so bile vse obtožbe Izraela, ki je tudi sicer pogosto obtožen trgovanja s pornografijo in naj bi podtaknil tudi afrodiziak, z laboratorijsko analizo in znanstvenimi dokazi ovržene, pa širjenja govoric niso zmanjšali (Rosnow, 1980: 578-591).

predvsem v procesu prilagajanja vsebine govoric, ko se preoblikujejo zaradi lažjega in hitrejšega vklopa v kognicije tako, da se kar najbolje vključijo v posameznikove stereotipe. Po drugi strani pa posameznik ocenjuje govorice tudi na kontinuumu verjetnosti, in sicer od neverjetnih do zelo verjetnih govoric. Posameznik bo govorice, v katere ne verjame, širil z manjšo verjetnostjo, dajanje lažnega upanja ali širjenje nepotrebnih alarmov lahko namreč negativno vpliva na tistega, ki jih širi (DiFinzo, Bordia in Rosnow, 1994: 54).

4.5. ZNAČILNOSTI GOVORIC

White[21] med značilnosti govoric šteje povezanost z neformalnimi oblikami komuniciranja, oblikovanje v grozde/skupine, hitrost širjenja, vprašanje resničnosti, povezanost tako z značilnostmi človeške psihologije kot tudi socialnih informacij, in pomen sodelovanja s strani vodstva organizacij.

Koenig (v Pendleton 1998: 75) nadalje opredeljuje **tri nujne elemente govoric**, in sicer tarčo (oseba, stvar, prostor ali dogodek o katerem se širi govorica), izjavo (specifična informacije glede tarče) in vir, ki navadno predstavlja avtoritativno figuro, ki uživa zaupanje. S konceptom vira, torej avtoritativnega posameznika, je povezan tudi koncept mnenjskega vodje, o katerem sem govorila že v prvem poglavju.

4.5.1. Faze v življenju govoric

Koncept življenjskega cikla, je po DiFinzo, Bordia in Rosnow (1994: 52-56) prenosljiv tudi na koncept govoric. »Življenje« govoric torej sestavlja:

- rojstvo oziroma vznik govoric,
- ovrednotenje in
- razpršitev.

V **fazi rojstva** (vznika) govoric, sta najpomembnejša dejavnika negotovost in tesnoba. Posamezniki so navadno v fazi vznika motivirani tako za sprejemanje, kot tudi za prenos informacij, ki pa je odvisen od optimalne kombinacije negotovosti in osebnostne tesnobe.

V **fazi ovrednotenja** je najpomembnejši dejavnik lahkovernost. Posameznik namreč vsebino govoric ocenjuje na podlagi dostopnosti in pozicije na kontinuumu verjetnosti. Po DiFinzo, Bordia in Rosnow

[21] http://www.clt.astate.edu/dwwhite/chap_6.htm (dostop do strani 21. 12. 2002).

naj bi raziskave potrjevale, da so ljudje bolj nagnjeni k prenosu govoric za katere menijo, da so resnične, kot tistih, za katere menijo do so neresnične.

V **procesu razpršitve** (širitve) govoric sta pomembna dva vidika, ki lahko vplivata na višjo stopnjo zaupanja v vsebino govoric. Zaupanje v resničnost vsebine govoric se namreč veča z njenim ponavljanjem, s širjenjem pa se govorice tudi vsebinsko prilagajajo. Pomembna dejavnika v fazi razpršitve sta torej čas in ponovitve (DiFinzo, Bordia in Rosnow, 1994: 54).

4.5.2. Resničnost govoric in dimenzija človeka v širjenju

Splošna ocena, da so **govorice manj pravilne**[22] kot se pogosto »izkažejo«, najverjetneje izvira iz njihovih potencialnih posledic. Po Mishra (1990: 213) so posledice govoric bolj vplivne, zato si jih tudi bolj vtisnemo v spomin, kot ostale vsakodnevne neresničnosti, prav tako pa naj bi tudi raziskovalci ugotovili, da je večina govoric bodisi resničnih, bodisi vsebujejo vsaj kanček resnice (Mishra, 1990), kar je bil osnovni motiv raziskovanja Allporta in Postmana, ki sta dokazala, da večino govoric vzpodbudi poročilo o nekem dejanskem dogodku - zaznava, izkušnja nekega dogodka za katerega posameznik meni, da je dovolj zanimiv in pomemben tudi za ostale (Allport in Postman v Mishra, 1990: 213).

Avtorji navajajo različne primere, s katerimi potrjujejo stopnjo resničnosti govoric. Po Mishra (1990: 220) so lahko kar 90-odstotno resnične v detajlih, četudi predstavlja pogosto prav ostalih 10 odstotkov najpomembnejši del informacije. Po Arnold (1983: 28) je več kot 80 odstotkov vseh govoric, ki krožijo, resničnih, v poslovnem svetu pa naj bi bilo, kot je v raziskavi dokazal Davis (v Mishra, 1990: 220) resničnih med 75 in 95 odstotkov vseh govoric.

Vpliv številnih socialnih in vedenjskih dejavnikov na širjenje govoric ni dokazan, prav tako pa tudi ni raziskav, ki bi potrdile, zakaj so nekateri posamezniki bolj dovzetni za širjenje govoric. Po Michelson in Mouly (2000: 339) značilnosti kot so **starost, poklic ali hierarhičen nivo ter spol** nimajo nujno pomembne vloge v širjenju govoric.

[22] Bauer je z raziskavo, ki jo je opravil po Drugi svetovni vojni v Ameriki, med prebežniki ugotovil, da je večina v posameznem anketiranem razredu navedla govorice kot bolj zanesljiv vir informacij kot medije oziroma novinarje. Zanimive so predvsem razlike med razredi, saj je govorice kot vir informacij kot bolj zanesljivega navajalo 56 odstotkov kmečkega prebivalstva in kar 95 odstotkov urbane inteligence (Bauer v Buckner, 1965)

4.5.3. Hitrost širjenja informacij

Pomembne in ključne informacije se širijo izjemno hitro, negativne celo hitreje kot pozitivne (Smith, 1993). Dejstvo, da so posamezniki bolj nagnjeni k prenosu slabih novic, dokazujejo tudi izsledki nekaterih raziskav, spet druge tega ne potrjujejo, vendar so avtorji z raziskavo dokazali, da so razlike v širjenju obeh vrst novic povezane z obstojem možnih in pomembnih vplivov, ki bi jih lahko imele na odnos med komunikatorjem (tj. prenašalcem govoric) in naslovnikom (tistim, ki jih posluša) (DiFonzo, Bordia in Rosnow, 1994: 54).

Rezultati raziskovanja Weeniga so pokazali, da so bile slabe novice z nejasnimi posledicami pogosteje širjene kot tiste slabe z gotovimi (opredeljenimi) posledicami. Tako prve kot slednje so se v primerih, da je govorice širil prijatelj, širile pogosteje in hitreje, kot če jih je širil tujec. Razlike v občutku moralne odgovornosti za prenos novic je tako povezljiv z obema omenjenima dejavnikoma, tako odnosom do naslovnika kot tudi posledicami, četudi nista vplivala na verjetnost prenosa »dobrih« novic. (DiFonzo, Bordia in Rosnow, 1994). Rogers (v Pendleton, 1998: 77) navaja hitrost širjenja s primeri govoric o nesreči Apolla 13, napadu Iraka na Kuvajt in atentatu na Kennedyja, kar 68 odstotkov odrasle populacije naj bi namreč govorice o njegovi smrti slišalo že 30 minut po umoru.

4.5.4. Verodostojnost vira

Medosebna narava prenašanja govoric ni dovolj za moč in učinkovitost govoric, podprte morajo biti tudi z **verodostojnostjo vira.** Pomen slednjega so raziskovali številni avtorji, koncept pa je znan še iz časov Aristotlove Etike. Zaupanje v vir s strani publike namreč vpliva na prepričljivost sporočila in je tudi po Koenigu (v Pendleton, 1998: 75) prepoznan kot ena izmed treh pomembnih komponent, ki nastopajo v vseh govoricah. Poleg tarče in izjave, je ključnega pomena tudi vir, avtoritativna figura, ki s strani prejemnikov sporočila uživa zaupanje. Prav avtoritativna figura pa je lahko razumljena kot mnenjski voditelj, o katerem lahko izsledke iščemo predvsem znotraj teorij množičnih komunikacij.

Mnoge raziskave opredeljujejo vpliv komunikatorja na sprejemanje sporočila. Posamezniki, ki uživajo visoko stopnjo zaupanja s strani publike, ali ekspertni viri namreč ustvarjajo bolj pozitiven odnos do sporočila, kot viri, v katere ostali posamezniki bodisi ne zaupajo ali so manj strokovni (Hovland v Pendleton, 1998: 76). Na podlagi moči prepričevanja, ki jo posedujejo omenjeni posamezniki, lahko sklepam, da so posamezniki (komunikatorji), ki uživajo večjo stopnjo zaupanja, pri širjenju govoric in pri vplivanju na verovanja naslovnikov, bolj učinkoviti (prepričljivejši) kot tisti, z manj izkazanega zaupanja s strani ostalih posameznikov v »skupini«.

Posamezniki po Burgoonu in Hunsakerju (v Sisan, 1996: 27) vrednotijo verodostojnost vira po petih specifičnih dimenzijah, in sicer kompetentnosti (poznavanje določene teme), karakterju (vir je vreden zaupanja), razsodnosti, družabnosti in ekstrovertiranosti. Po Larson (v Pendleton, 1998) pa so za prepričljivega in zaupanja vrednega komunikatorja značilni posedovanje znanja, strokovnost in izkušnje, zaznana zanesljivost in iskrenost s strani občinstva (naslovnika), dinamičnost, privlačnost, učinkovitost ter posameznikova energija.

Čeprav je bila verodostojnost vira raziskovana znotraj socialne znanosti, pa nikoli ni bila eksplicitno dokazana v odnosu do širjenja govoric, zato Pendleton (1998: 75) utemeljeno sklepa, da verodostojnost vira vpliva tako na pomembnost, verjetnost kot tudi na odobravanje vsebine govoric. Posameznikove značilnosti, povezane z njegovo socialno verodostojnostjo namreč vplivajo na vprašanje informacij, ki bodo prenesene do drugih in tudi na način kako bodo le-te razrešene oziroma dešifrirane (Pendleton, 1998: 75). Nekateri posamezniki so torej bolj verodostojni, saj imajo dobro izurjene socialne veščine, in zato širijo govorice, ki so s strani prejemnikov zaznane kot bolj resnične oziroma bolj verjetne kot govorice, ki jih širijo ostali posamezniki.

4.6. VRSTE GOVORIC

4.6.1. Vrste govoric glede na primarno motivacijo vznika

Govorice lahko delimo na **pozitivne in negativne**. Na tem mestu govorim tako o negativnih, kot tudi pozitivnih govoricah, saj imajo tako negativne kot pozitivne svoj predznak vpliva. Pozitivne povečujejo moralo, gradijo lojalnost, produktivnost in lahko ugled še okrepijo, pogosto so vsebinsko vezane na finančne podatke, zato jih organizacije sprožijo same, saj lahko z njimi pozitivno vplivajo na ceno vrednostnih papirjev na borzi.

Po izsledkih raziskave, ki jo je v letu 1996 opravila Sisan (1996: 59) med slovenskimi organizacijami, naj bi velika večina respondentov (95 odstotkov) poznala govorice, ki krožijo o njej. Od tega jih dobra polovica (54 odstotkov) meni, da o organizaciji krožijo tako pozitivne kot negativne govorice. Dobra tretjina (33 odstotkov) jih meni, da so predvsem pozitivne, 8 odstotkov respondentov pa meni, da so nevtralne ali negativne (Sisan, 1996: 55-61).

Govorice lahko po **načinu izvora** v grobem delimo tudi na spontane in premišljene, oziroma naklepne. **Spontane govorice** vzniknejo v dobi stresa, negotovosti in nezaupanja, pogosto z namenom razlage nastale situacije, oziroma dogodka ter »umrejo« v trenutku, ko postanejo nepomembne (Rosnow, 1991: 485). **Premišljene, naklepne govorice** so pogosto načrtovane s strani konkurence, in sicer v

izjemno tekmovalnem okolju (Rosnow, 1991: 485), po Mishri (1990) pa v veliki meri obkrožajo zunanje poslovno okolje organizacije. Govorice, ki nastopajo kot negativen tržni signal - nekateri avtorji jih imenujejo tudi komercialne govorice (angl. commercial rumors), pogosto jih namreč širijo konkurenčne organizacije ali katere od drugih interesnih skupin - lahko sčasoma pridobijo tudi medijsko pozornost, saj se najpogosteje nanašajo na poslovanje in dejavnost organizacije.

Mishra (1990: 219) glede na **primarno motivacijo za vznik** govorice deli v štiri kategorije, in sicer navaja:

- govorice kot odraz upanja in želja (angl. wish fulfillment, pipe dreams),
- govorice kot odraz strahov in tesnobe (angl. anxiety, bogie rumors),
- govorice kot odraz škodoželjnosti in agresije (angl. Agressive rumors, wedge drivers ali motel six)in
- govorice kot odraz slutenj (angl. »home-stretchers«).

Govorice kot odraz upanja in želja so v primerjavi z ostalimi najbolj pozitivne. Ker so po tonu komunikacije pozitivne, vzpodbujajo kreativnost drugih in predstavljajo pogosto tudi rešitev problemov, predvsem pa so odraz želja, upanj in hrepenenja po spremembi. **Govorice kot odraz strahov in tesnobe** izhajajo iz strahov in tesnobe, ki jih povzroča splošna zaskrbljenost med posamezniki. Lahko so izjemno nevarne in škodljive, še posebno govorice, ki se razširijo med zaposlenimi o morebitnem odpuščanju. Med **govorice kot odraz škodoželjnosti in agresije** prišteva Mishra (1990) večino govoric, ki jih motivira agresija ali celo sovraštvo, pogosto so namreč zelo negativne in ločujejo skupine ter uničujejo pripadnost. Ker so pogosto ponižujoče, lahko celo ogrozijo ugled, tako posameznika kot organizacije. **Govorice kot odraz slutenj** pa se pogosto pojavijo ob pomanjkanja informacij s strani uradnih virov (Michelson in Mouly, 2000: 342).

Podobno govorice opredeljuje Knapp (Pendleton, 1998: 73), ki je že leta 1944 sistematiziral približno 1000 tem, ki so krožile z govoricami, in jih klasificiral v tri osnovne kategorije. Kar 66 odstotkov vseh govoric naj bi predstavljajo govorice kot **odraz škodoželjnosti in agresije**, 25 odstotkov naj bi jih **odražalo strah in tesnobo,** G**ovorice, ki so odraz upanja in želja** pa naj bi predstavljale zgolj 2 odstotka vseh govoric (Knapp[23]).

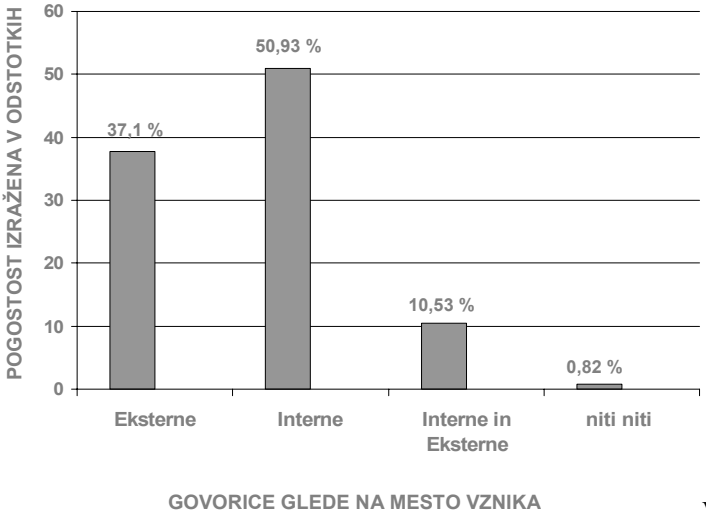
[23] www.kactoide.free.fr/triko (dostop do strani 20. 11. 2001)

4.6.2. Vrste govoric glede na mesto vznika

Govorice v poslovnem okolju organizacije lahko v grobem delimo tudi glede na mesto vznika (v odnosu do organizacije), in sicer jih lahko delimo na **zunanje (eksterne) in notranje (interne) govorice**.

Izsledki raziskave DiFonzo in Bordia (2000: 176) so pokazali, da se strokovnjaki odnosov z javnostmi z govoricami soočajo dnevno. Tedensko se soočajo s potencialno nevarnimi govoricami, po izsledkih raziskave sodeč pa med njim znanimi govoricam, ki so jih ocenili kot potencialno nevarne, prevladujejo predvsem govorice med zaposlenimi (DiFonzo in Bordia, 2000: 177).

Slikovni prikaz 1: Pogostost govoric glede na mesto izvora



Vir: DiFonzo in Bordia (2000:177).

Iz slikovnega prikaza je razvidno, da se polovica (50,93 odstotkov) vseh govoric, s katerimi se soočajo anketirani strokovnjaki za odnose z javnostmi, pojavljajo v notranjem okolju organizacije, so t.i. notranje (interne) govorice, nekoliko manj (37,71 odstotkov) je izključno govoric iz zunanjega (eksternega) okolja organizacije (zunanjih), dobrih 10 odstotkov pa predstavljajo tako notranje kot zunanje, slab odstotek respondentov pa se po raziskavo sodeč, z govoricami ne sooča.

4.6.3. Vrste govoric glede na »medij«

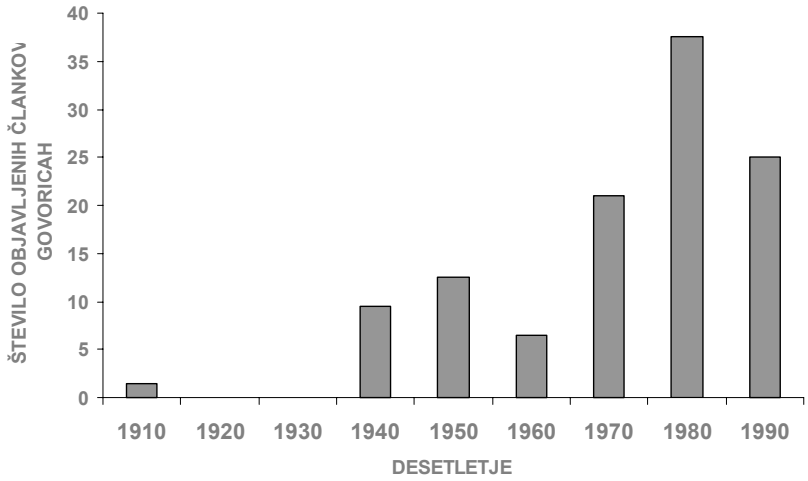
Govorice lahko delimo tudi **glede na medij, prek katerega se** širijo. Kljub temu, da je po Asch[24] širjenje govoric od ust do ust najbolj razširjen medij za prenos govoric, pa se govorice lahko širijo tudi

[24] www.kactoide.free.fr/triko/z-rumeur.html (dostop do strani 20. 11. 2001).

prek množičnih medijev, tako konvencionalnih kot so letaki, ter tudi prek tiskanih in elektronskih medijev, kot so časopisi, revije, radio in televizija.

Mediji imajo pomembno vlogo kanala za širjenje govoric. Že omenjena govorica o smrti slavnega Beatla, se je širila tudi prek medijev in s tem pridobivala tako na verodostojnosti kot na svojem obsegu. Klasičen primer posredniške vloge radia v vzniku in širjenju govoric pa so tudi govorice o invaziji Marsovcev na Zemljo iz leta 1938, ki so vzniknile kot posledica radijske oddaje, in sicer drame Orsona Wellsa, sicer znane tudi kot The power of the words (Cantrill v Pendleton, 1998: 72). Prav tako ni zanemarljivo raziskovanje Frossiarta, ki je svoje raziskovanje govoric usmeril predvsem na govorice, ki se pojavljajo v množičnih medijih, ter ugotovil povezavo med razvojem le-teh in razširjenostjo govoric v medijih.

Slikovni prikaz 2: Število govoric v množičnih medijih po dekadah 20. stoletja



Vir: Froissart (1995: 63).

Z razvojem tehnologije, se govorice prenašajo tudi prek drugih interaktivnih medijev – prek Interneta in WAP-a. Kapferer tako ločuje **»normalne«** in **»spletne«** oziroma **e-govorice.** T.i. «normalnim« pripisuje nezmožnost sledenja, spletne pa je teže upravljati, predvsem zaradi zapisa, hitrosti širjenja, in zmožnosti, da hkrati dosežejo bistveno večje število posameznikov (Kapferer, 1987).

Upravljanje z negativnimi e-govoricami zahteva poleg poznavanja negativnih govoric tudi poznavanje medija, kot je Internet. Spletne strani se razlikujejo tako po dosegu, kot tudi po njihovem potencialnem vplivu na organizaciji pomembne skupine déležnikov, hkrati pa vzpostavlja Internet lastne načine s katerimi informacijam podeljuje verodostojnost (Hearit, 1999: 291). Za primer neprimernega[25]

[25] Junija 1994 so Intelovi inženirji odkrili napako pri računalniškem čipu, vendar so jo prikrivali vse do 30. oktobra 1994, ko je napako razkril neodvisen matematik in jo objavil na CompuServe spletnem forumu. Napako so prikrivali zaradi velikega povpraševanje in ocene, da ne bo povzročila prevelike škode. Neprimeren odziv ob razkritju in neustrezno komuniciranje, je

upravljanja e-govoric navajam sicer resnične govorice o Intelu, v katerem so novičarske skupine (angl. newsgroups) odigrale ključno vlogo. Omenjene govorice so namreč prvi primer, kjer so zaradi tehnične težave in nespretnosti vodstva Intela govorice, ki so se širile prek spleta, dobile nacionalne razsežnosti (Hearit, 1999: 293).

4.6.4. Govorice in opravljanje

Med pojmoma govorice in opravljanje (angl. gossip) obstajajo podobnosti, zaradi katerih ju je pogosto težko ločiti, četudi se razlikujeta. Opravljanje je po tonu intimno in osebno, pogosto zadeva opažanja in izražanje mnenj in nelaskavih opisov drugih ljudi (Pendleton, 1998: 70), zaradi svoje »intimnosti« pa je tema opravljanja zanimiva le za omejeno[26], določeno skupino ljudi (Rosnow in Fine, 1976: 11). Govorice lahko opredelimo tudi kot univerzalno zanimive za širšo javnost (Michelson in Mouly, 2000: 339), saj je vsebina govoric pogosto pomembna za širšo družbo in povezana z širšim okoljem organizacije.

Govorice lahko po Rosnow in Fine (1976: 11) izvirajo iz informacij, ki so že v osnovi nepreverjene, osnova za opravljanje pa je lahko tudi že znano dejstvo. Osnovna motivacija vznika govoric je negotovost, pri opravljanju pa predvsem želja po doseganju statusa in zadovoljevanje lastnega ega. Nicholson (2001) navaja tri pomembne značilnosti opravljanja, in sicer t.i. »networking«, vplivanje in ustvarjanje socialnih zavezništev, tako govorice kot tudi opravljanje pa si delita funkcije, ki jih opravljata v družbi - informiranje, vpliv in zabavo (Michelson in Mouly, 2000: 341).

4.7. VSEBINA GOVORIC V POSLOVNEM OKOLJU ORGANIZACIJE

DiFonzo in Bordia (2000: 175-177) sta v raziskavi opredelila tudi **vsebino govoric** v notranjem in zunanjem okolju organizacije.

Vsebina govoric v zunanjem (eksternem) poslovnem okolju organizacije je v večini primerov (po raziskavi sodeč) povezana z ugledom organizacije (36,66 odstotkov), z borzo in vrednostjo delnic organizacije (28,24 odstotkov), s kakovostjo proizvodov in storitev (22,26 odstotkov). 12,84 odstotkov govoric pa avtorja nista opredelila glede na vsebino. **Vsebina govoric v notranjem (internem) poslovnem** okolju se nanaša predvsem na spremembe med zaposlenimi (33,21 odstotkov), varnost

med uporabniki povzročilo nezadovoljstvo, govoricam pa so sledile negativne medijske objave, kar je posledično vplivalo tudi na 2-odstotni padec delnice Intela (Hearit, 1999).

[26] Opravljanje lahko, z razcvetom Interneta doseže veliko več ljudi kot prenašanje prek ust do ust in tako ni več omejeno le na manjše število ljudi. S tem postane izpostavljeno širši množici.

zaposlitve (22,09 odstotkov), opravljanje (19,10 odstotkov), zadovoljstvo z zaposlitvijo (15,07 odstotkov) in drugo (10,52 odstotkov) (DiFonzo in Bordia, 2000: 175-177).

Predvsem vsebina govoric med zaposlenimi potrjuje pogoje v katerih le-te vzniknejo. Potrjujejo namreč negotovost in tesnobo posameznikov, v kateri govorice najpogosteje vzniknejo – ta pa je v notranjem okolju organizacije največja prav v času sprememb in večje fluktuacije zaposlenih.

4.8. VSEBINSKE SPREMEMBE V ŠIRJENJU GOVORIC

Allport in Postman (v Rosnow, 1991: 484-488) sta leta 1945 eksperimentalno dokazala, da nastajajo v procesu širjenja govoric določene vsebinske spremembe le-teh. Predvsem pri širjenju od ust do ust (manj pri e-govoricah) je namreč vsebina govoric podvržena popačenju, in sicer:

- **vsebinskemu krčenju** (angl. reduction),
- **okrepitvi in poudarjanju** posameznih detajlov (angl. stressing) in
- **prilagajanju** (angl. assimilation).

Ob širjenju se govorice tudi vsebinsko krčijo. Dlje, ko se namreč širijo, bolj postajajo jedrnate in s tem laže zapomljive, poudarjanje zgolj določenih podrobnosti pa povzroči njihovo okrepitev in aktualiziranje. Vsebinam govoric se dodajajo tudi novi pomeni tako, da odsevajo prevladujočo ideologijo, želje in interese tistih, ki jih širijo (Rosnow, 1991: 484-488)

Po Rosnow (1980: 582) so kasnejši raziskovalci preverjali Allportovo in Postmanovo teorijo o popačitvi, mnogi naj bi celo potrdili njune tri procese, Rosnow (19980: 582) pa je s primerom govoric o smrti McCartneyja[27] dokazal, da lahko govorice v procesu kognitivne reorganizacije (prilagajanja) postajajo tudi kompleksnejše in daljše. Govorica o smrti slavnega glasbenika, ki naj bi bil ubit v avtomobilski nesreči, zamenjal pa naj bi ga dvojnik, se namreč s širjenjem ni krčila, dobivala je nove podrobnosti in postajala vse obširnejša (Rosnow, 1991: 582).

4.9. NEGATIVNE GOVORICE KOT KRIZA ORGANIZACIJE

Pearson in Mitroff (v Coombs, 1999:61) v svoji tipizaciji opredeljujeta krize na podlagi vzrokov, zaradi katerih vzniknejo. Mednje poleg naravnih nesreč, zlonamernosti, človeških napak, groženj in podobnega, prištevata tudi govorice. Tudi Gruban, Verčič in Zavrl (1997) prepoznavajo negativne

[27] Govorica o smrti Paula McCartneyja je sicer splošna govorica, in ni vezana na poslovni svet, vendar nazorno prikazuje značilnosti o katerih govori Rosnow.

govorice kot obliko krize, ki pretijo organizacijam, Coombs (1999: 61) pa dodaja, da so negativne govorice oblika krize, pri kateri ima verodostojnost organizacije pomembno vlogo znotraj upravljanja.

Govorice lahko namreč vplivajo na poslovanje, in s tem potencialno prispevajo k eroziji ugleda, imajo pa tudi vse značilnosti, po katerih jih lahko opredelimo kot krizo. Pogosto se pojavijo nenadno in kljub temu, da lahko iz spoznane teorije velikokrat predvidimo nastanek in vznik krize, predstavljajo določeno stopnjo negotovosti (predvsem v primeru, da niso same posledica negotovosti – v tem primeru negotovost še poglobijo), prav tako pa predstavljajo tudi določen časovni pritisk.

Negativne govorice predstavljajo realnost v poslovnem okolju organizacije (Esposito in Rosnow, 1983: 49). Z njimi se organizacije borijo vsakodnevno in čeprav večina nima večjega vpliva, so ključne prav tiste redke, ki lahko pomembno vplivajo na delovanje organizacije. Po vzniku govoric se organizacije pogosto soočajo z naslednjimi **težavami (**Esposito in Rosnow, 1983:44):

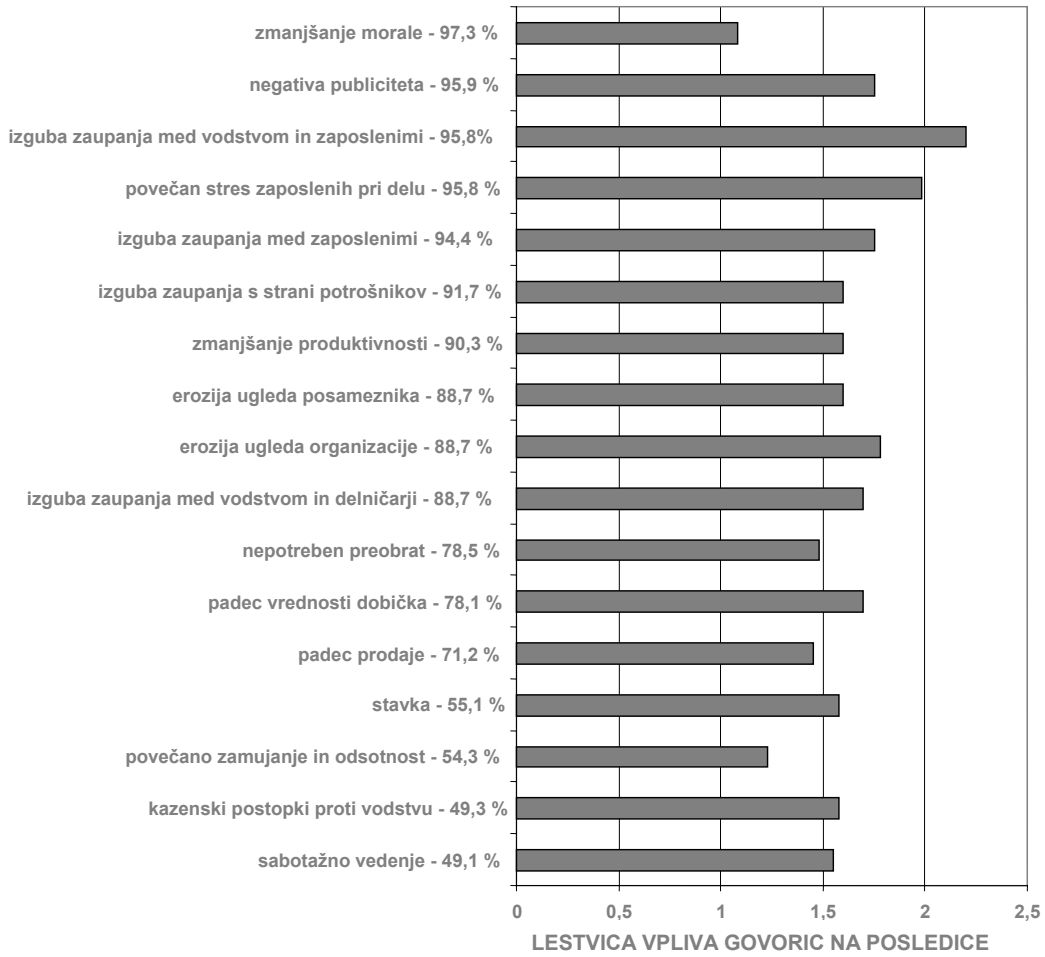
- izdatno časovno vključevanje v pripravo in izbiro ustreznih strategij upravljanja z govoricami tako s strani najvišjega vodstva, kot tudi strokovnjakov za odnose z javnostmi;
- izguba dobičkov organizacije, bodisi zaradi zastajanja ali celo upada prodaje bodisi zaradi organiziranega, ali individualnega bojkotiranja proizvodov;
- neučinkovita izraba finančnih sredstev, predvsem zaradi pogosto neučinkovitih t.i. kampanj proti govoricam, bodisi za oglaševanje z namenom prikrivanja le-teh, za pravne stroške in celo za najem privatnih detektivskih agencij;
- neusmerjena izraba finančnih sredstev za obnovitev ugleda, predvsem za okrepitev zaupanja v lastne proizvode;
- finančne izgube zaradi zmanjšane produktivnosti, padca morale med zaposlenimi in prekinjenega toka internega komuniciranja.

V raziskavi DiFonzo in Bordia (2000: 182-184) opredeljujeta 17 najpogostejših posledic govoric, ki jih prikazujem v spodnjem slikovnem prikazu in povprečno ocenjeno stopnjo vpliva govoric na naštete posledice. Stopnjo vpliva govoric na možne posledice so respondenti ocenjevali na lestvici od 0 do 3, kjer 0 pomeni, da govorice ne vplivajo na zapisano posledico, 1 da imajo majhen vpliv, 2 označuje močno vplivanje govoric na posledico le-teh, 3 pa izjemno močen vpliv. Ob naštetih posledicah je v slikovnem prikazu zapisan tudi odstotek respondentov, ki so ocenili stopnjo vpliva govoric na posamezno vrsto posledice.

Kot posledice na katere imajo govorice največ vpliva so respondenti označili izgubo zaupanja med zaposlenimi, povečan stres, negativno publiciteto in erozijo ugleda organizacije. Raziskava in njeni izsledki osvetljujejo možne posledice na katere lahko vplivajo govorice in so pomembne predvsem v

procesu zaznave potencialnih govoric, prav tako pa tudi pri samem upravljanju z govoricami. Kažejo namreč področja vpliva govoric na katera mora biti upravljalec le-teh posebno pozoren.

Slikovni prikaz 3: Posledice govoric in stopnja vpliva nanje



Vir: DiFonzo in Bordia (2000: 182)

Kot vsaka kriza, **lahko tudi govorice ogrozijo ugled organizacije**. Kljub temu, da njihovih posledic ne moremo primerjati na primer z naravno katastrofo, pa lahko pomembno vplivajo na poslovanje sleherne.

Poleg potencialne ogroženosti ugleda, so znani številni primeri neposrednega vpliva negativnih govoric na delovanje organizacije, na primer **vplivov na prodajo**. V poznih 70. letih prejšnjega stoletja se je na primer McDonalds boril z neresničnimi govoricami o vnosu rdečih črvov v hamburgerje, kar je povzročilo 30-odstotni izpad prodaje v predelih, kjer so se govorice širile. (Rosnow, 1991: 493), s kar 70 odstotnim izpadom prodaje pa se je v letu 1991 soočal Pop Rocks,

proizvajalec bonbonov, ki so ga obtožili sodelovanja s Ku Klux klanom, uživanje njihovih bonbonov pa naj bi povzročilo sterilnost Afro-američanov.

Pomemben vpliv imajo negativne govorice tudi v »**finančnem okolju**«, kjer jih največkrat širi konkurenca, ki skuša vplivati na poslovanje in verodostojnost organizacije. Pinsdorf (v DiFonzo in Bordia, 2002: 2) navaja številne govorice, po katerih sodeč, naj bi bile mnoge bančne verige povezane z organiziranim kriminalom, prav tako pa niso neznane tudi govorice povezane s trgom vrednostnih papirjev, predvsem z Wall Streetom (DiFonzo in Bordia, 2002: 1). Cene vrednostnih papirjev naj bi zaradi govoric v določenih primerih padle tudi za 30 odstotkov[28]. Po Bernstein[29], ki je analiziral padec cene vrednostnih papirjev priznane finančne institucije Stodgy Savings, je le-ta v petih trgovalnih dneh zaradi govoric, ki jih je razširil borzni analitik, padla za 50 odstotkov in si v dveh letih ni opomogla.

[28] Simmons ugotavlja, da lahko zgolj govorice o napovedanih spremembah v organizaciji povzročijo padec vrednosti delnice tudi do 30 odstotkov. http://www.simmonsco-intl.com/domino/html/research.nsf/DocID/BD3AA55FDFBE904686256BAA0075869C/$File/Corporate%20Advice.pdf (dostop do strani 10. 9. 2001).

[29] http://www.bernsteincom.com/nl/crisismgr000301.html#thought (dostop do strani 20. 9. 2001).

5. UPRAVLJANJE KRIZE IN UPRAVLJANJE Z NEGATIVNIMI GOVORICAMI

V prejšnjih poglavjih sem skušala prikazati povezavo govoric z ugledom, v pričujočem poglavju pa bom skušala prikazati možnosti upravljanja govoric kot krize in opozorila na posebnosti, ki so lastne upravljanju z negativnimi govoricami kot krizo, ki lahko ogrozijo organizacijo in vplivajo na erozijo njenega ugleda. Kljub temu, da predstavljajo krize vsakdanjik organizacij, obstajajo določeni splošni okviri in metode po katerih je mogoče uspešno upravljati krizo (s tem omejiti tako trajanje, kot tudi njen obseg), predvsem je ključno dejstvo, da se je mogoče na krizo pripraviti. V nadaljevanju navajam zgolj nekatera spoznanja o upravljanju kriz, globlje raziskovanje upravljanja kriz namreč ni moj namen. Skušam zgolj prikazati osnovne značilnosti upravljanja kriz, ki so prenosljivi tudi na upravljanje z negativnimi govoricami, vendar le s poznavanjem značilnosti slednjih.

V nadaljevanju se osredotočamo tudi na teorijo obnovitve podobe organizacije, ki predpostavlja komuniciranje kot ciljno usmerjeno aktivnost in preko tega doseganje oziroma ponovno vzpostavitev ugleda. Čeprav je Benoitova (1995) teorija diskurzivne obnovitve podobe uporabna tako na preventivni, kot tudi na kurativni ravni pri oblikovanju, gradnji oziroma zaščiti ugleda, se bom v nadaljevanju osredotočila na kurativno raven, torej na oblikovanje, razumevanje in kritično ocenjevanje sporočil kot odgovorov na krizo ugleda organizacije.

Kriza lahko, če ni pravilno upravljana, vpliva na erozijo ugleda organizacije. Vendar vpliv krize na ugled ni neposreden, saj vpliva predvsem na podobo organizacije. V tem kontekstu lahko torej govorim zgolj o potencialnem vplivu. Neustrezno upravljanje kriz (in s tem tudi govoric) lahko vpliva na ugled organizacije, z dobrim upravljanjem krize pa lahko organizacija zajezi erozijo ugleda, s spremljanjem potencialnih kriz pa lahko organizacija celo prepreči, da bi le-te vzniknile.

5.1. UPRAVLJANJE KRIZE

Upravljanje kriz (angl. crisis management), se razlikuje od pojma **krizno komuniciranje** (angl. crisis communications). Coombs (1999: 3) ga namreč opredeljuje kot zbir strategij boja proti krizi, z namenom zmanjševanja posledic krize in omejevanju le-teh, hkrati pa lahko pred škodnimi posledicami zaščiti organizacijo, déležnike, industrijo. Upravljanje kriz predstavlja nadpomenko kriznemu komuniciranju, ki je opredeljeno kot strateško planiranje, znotraj katerega predstavlja krizno komuniciranje zgolj eno izmed orodij, s katerim ga organizacija udejanja.

Avtorji različno opredeljujejo krize in obravnavo le-teh. Zanimiva je tipizacija Drevenškove, ki obravnava krize glede na vsebino in časovno komponento le-teh, glede na reakcije organizacije in glede na tip sporočil, kot odgovore na krizo. Drevenškova (1999: 30) poudarja, da se pri obravnavi posameznih kriz, pristopi **pogosto prekrivajo**. Sama se v podrobnejšo razlago vseh pristopov znotraj obravnavanja kriz ne bom spuščala, moj namen je kar najbolj nazorno prikazati upravljanje govoric kot upravljanje kriz, ter značilnosti upravljanja, ki so lastne upravljanju z govoricami.

Coombs (1999: 13) opredeljuje **štiri dejavnike upravljanja krize,** in sicer **preprečevanje, pripravo, izvedbo** in **učenje.** Hkrati pa opredeljuje dinamiko razvoja krize, ki naj bi v svojem življenjskem ciklu prešla tri kronološko razporejene faze, na čas pred krizo, med samo krizo in čas po krizi. Vse tri imenuje makro stopnje kriz in nadaljuje, da vsaka stopnja vsebuje številne podstopnje in mikro-nivoje (Cooombs, 1999:13).

Pomemben del upravljanja kriz predstavljajo aktivnosti v času pred krizo, kar priznava tudi Reilley (v Fagerli in Johansen, 2002: 238), ki je v svojem raziskovanju učinkovitega upravljanja le-teh, opredelila pet ključnih aktivnosti organizacije:

- **Detekcija problema in postavljanje diagnoze** predstavlja kot zaznavo in analizo stanja predvsem v smislu soočanja in identifikacije s krizo in njenimi značilnostmi.
- **Aktivnosti v podporo odločitvi** nastopi, ko se organizacija že sooči s problemom in že zavzema potrebne akcije, sestavi krizni tim, po potrebi tudi najame zunanjo pomoč, določi dnevne zadolžitve in aktivnosti ter natančno opredeli vloge. V tej fazi naj bi organizacija, oziroma krizni tim lokaliziral krizo, centraliziral nadzor in se odločil za primeren odziv na krizo.
- **Mobilizacija resursov in njihova implementacija.**
- **Interni** in **eksterni tok informacij** pa Reiley opredeljuje kot soočenje s krizo, predvsem z vsebinskega vidika, in sicer v smislu zagotavljanja zadostnih informacij.

Tudi Pearson in Mitroff (v Fagerli in Johansen, 2002: 239) priznavata pomen priprav organizacije na krizo, še preden se le-ta sooči z njo. Znotraj upravljanja kriz sta namreč opredelila štiri osnovne dejavnike, ki omogočajo vodstvu organizacije boljšo pripravo na potencialne krize. Vodstvo naj bi že vnaprej **analiziralo tipe in vrste kriz**, na katere bi se morali pripraviti in hkrati vnaprej **opredelilo in spoznalo različne faze** potencialnih kriz ter **organizacijske strukture**, ki bi jih kriza lahko prizadela, pri tem pa je pomembno tudi upoštevanje **vloge različnih skupin déležnikov** v upravljanju s krizo.

Za uspešno upravljanje kriz, je ključnega pomena poznavanje njihovih osnovnih značilnosti. Poznavanje življenjskega cikla treh faz krize, je pomembno predvsem zaradi prilagoditve akcij, hkrati pa kaže na pomembno vključenosti upravljanja kriz v vsakodnevne aktivnosti organizacije (Coombs, 1999: 10).

V nadaljevanju se osredotočam predvsem na čas pred krizo, torej na preventivne aktivnosti, s katerimi lahko organizacija prepreči, da bi do krize prišlo, hkrati pa se dobro pripravljena organizacija lažje in odgovorneje sooča s krizo, če in ko se z njo sooči. Prav tako se bom osredotočila na čas krize, oziroma na aktivnosti soočanja s krizo, pri čemer bom skušala nakazati na določene prednosti, ki jih upravljavcem z govoricami nudi poznavanje dinamike in njihovih značilnosti. Četudi je vsaka kriza posebna, obstajajo osnovni »zakoni«, s katerimi se lahko organizacija pripravi na potencialno krizo.

5.2. ČAS PRED KRIZO

V fazi pred krizo so zajeti vsi aspekti priprav na krizo, vključujejo namreč aktivnosti s katerimi naj bi organizacija določila nabor potencialnih kriznih dogodkov, ocenila verjetnost pojava posameznega kriznega dogodka in se kar najbolje pripravila na njegovo obvladovanje. Organizacije se v tem času krizam najlaže izognejo, jih prepoznavajo in se nanje pripravijo.

Pomembno vlogo pri upravljanju krize, s tem tudi negativnim govoricam, imajo poleg reakcije in odziva na krizo tudi **preventivne aktivnost**i še pred pojavom krize, s katerimi lahko organizacija še pred krizo deluje tako, da do soočenja s krizo ne bi prišlo. Organizacija se lahko krizam izogne s:

- pravočasno zaznavo in upravljanjem žgočih problemov (angl. issue),
- ugotavljanjem in upravljanjem s tveganji in
- grajenjem dobrih odnosov z déležniki.

Fazo izogibanja krizam opredeljujem v okviru **zaznave in upravljanje žgočih problemov** (angl. issue management) in **ugotavljanja ter upravljanja tveganj** (angl. risk management) ter preprečevanja razvoj problema v krizo. Številni strokovnjaki odnosov z javnostmi priznavajo zaznavanje potencialnih žarišč kot ključni dejavnik priprave organizacije na potencialno krizo, Lerbinger (1997: 7) pa priznava, da vodstvo organizacij vedno več naporov usmerja prav v iskanje potencialnih kriz, razumevanje vzrokov in njihove dinamike, ranljivosti organizacij in načinom zmanjševanja njihovih potencialnih vplivov, ki jo lahko povzročijo najbolj dragocenemu neotipljivemu dobičku – ugledu.

Ključna vloga odnosov z javnostmi v fazi pred krizo, je grajenje **odnosov organizacije z déležniki**, kakovost le-teh namreč pomembno vpliva na učinkovitost in uspeh organizacije, ko se le-ta sooča s krizo. Po Coombs (1999: 46) zagotavlja dober odnos med organizacijo in déležniki:

- bližino,
- verodostojnost in
- pričakovanja.

Bližina pomembno vpliva na obojestransko razumevanje. Je namreč odličnih programov odnosov z javnostmi. **Verodostojnost** nastopa predvsem v odnosu prejemnika do komunikatorja in ima močan vpliv na prepričljivost sporočila (McCroskey v Coombs, 1999: 46). **Verodostojnost** organizacije ima pomembno vlogo prav pri soočanju z negativnimi govoricami, pri katerih se odvija boj za prevlado interpretacije zgodbe (Coombs, 1999: 48), kjer organizacija nastopa kot ojačevalec. Bolj kot je organizacija verodostojna (kar lahko razumemo tudi v kontekstu ugleda) večja je verjetnost, da bodo déležniki sprejeli »njeno« interpretacijo zgodbe. Kot zadnji element opredeljevanja odnosa med organizacijo in déležniki opredeljuje Coombs (1999: 46) tudi **izpolnjevanje pričakovanj.**

V fazi pred krizo je poleg identifikacije potencialnih kriz pomembna tudi **priprava na le-te, ki predstavlja po Coombs** nadgradnjo zbiranja informacij. V procesu priprave na krizo Coombs (1999: 59) opredeljuje šest dejavnikov s katerimi in prek katerih lahko organizacije delno upravljajo s krizo:

- zaznava šibkih točk organizacije,
- ocenjevanje možnih tipov krize,
- izbira in priprava kriznega tima,
- izbira in priprava govorca,
- oblikovanje načrta upravljanja krize in
- pregled komunikacijskega sistema.

5.3. KRIZA

Avtorja Benoita obravnavam na tem mestu zato, ker problem erozije ugleda obravnava celostno. Benoitove (Blaney, Benoit in Brazeal, 2002: 380) strategije vsebinskega odziva na krizo temeljijo na dveh premisah; komunikacija je po Benoit razumljena kot ciljno usmerjena dejavnost, hkrati pa je vzdrževanje dobre podobe organizacije osnovni cilj komuniciranja.

Tako kot ostali omenjeni avtorji, tudi Benoit k problematiki upravljanja kriz pristopa v **treh fazah,** ki jih opredeljuje kot **priprave na krizo**, **identifikacija narave (dejanskega) kriznega dogodka in** zadnjo fazo kot **nasvete za obvladovanje krize**. Njegova teorija obnovitve ugleda je zanimiva tudi zato, ker se obnovitvi ugleda posveča z vsebinskega vidika. Pred oblikovanjem sporočila, torej samega odziva na krizo, pa je pomembno prepoznavanje krize in prvi odziv na vznik le-te (Blaney, Benoit in Brazeal, 2002: 381).

Prepoznavanje krize je ključnega pomena za kasnejše upravljanje s krizo, predstavlja namreč edini način priznavanja »težav« organizacije. Po Benoitu zahteva priprava učinkovitega sporočila tehten razmislek o zaznavi krize s strani različnih skupin déležnikov, prav tako pa tudi o sami naravi obtožbe. Sledil naj bi razmislek o dejstvih in priprava vsebine sporočila (Benoit, 1995: 63-82).

Znotraj analize narave kriznega dogodka pa Benoit (v Drevenšek, 1999: 47-48) opredeljuje:

- **analizo in interpretacijo zaznav skupin déležnikov**,
- **določitev stopnjo resnosti**, s katero ciljne javnosti zaznavajo domnevne obtožbe ter
- **identifikacijo ključnih skupine déležnikov.**

Šele kasneje je namreč po Benoit mogoča **razvrstitev skupin déležnikov po prioriteti**. Pomembno pri omenjenih korakih znotraj upravljanja krize je po Benoit dejstvo, da so **zaznave pomembnejše od realnosti, kar pomeni**, da je za ogrozitev ugleda organizacije pomembnejša zaznava te resničnosti - tisto kar ljudje mislijo, da se je zgodilo - kot pa resničnost sama. Za upravljanje z zaznavami posameznih ciljnih skupin déležnikov je ključno dobro poznavanje le-teh, samo z dobri poznavanjem lahko strokovnjaki za odnose z javnostmi primerno pristopijo k problematiki komuniciranja s skupinami déležnikov in pripravljajo sporočila, s katerimi bodo lahko učinkovito (ciljno usmerjeno) upravljali s podobo organizacije v različnih skupinah déležnikov.

Med ključne naloge strokovnjakov za odnose z javnostmi v **začetnih odzivih na krizo** Coombs (1999) navaja hitrost reagiranja, enoglasnost komuniciranja, odprtost organizacije, izražanje sočutja, in intenzivno obveščanje déležnikov.

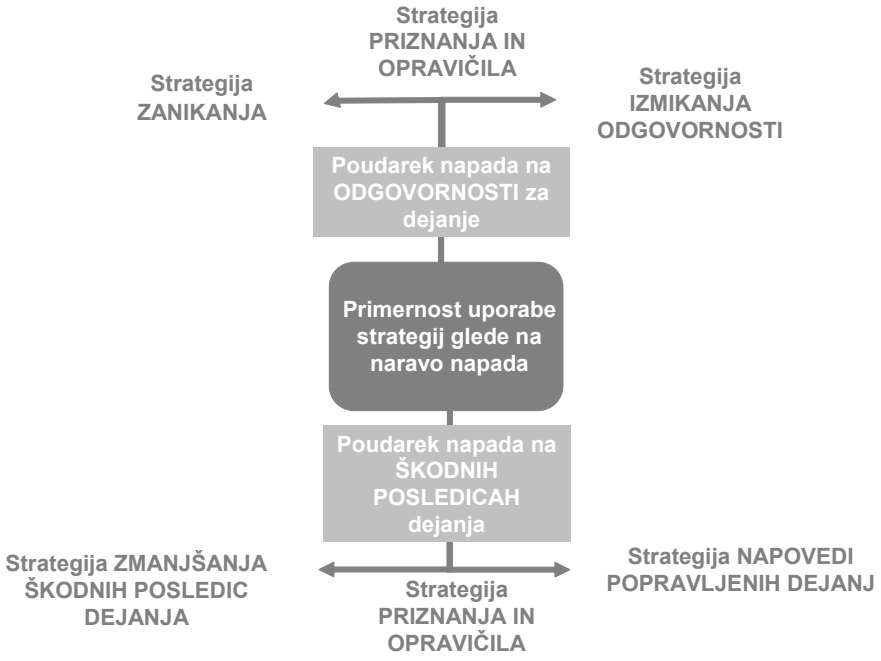
Čim hitrejše reakcije (Coombs, 1999), v smislu zamenjevanja in preprečitve širjenja krize, so pomembne predvsem zaradi zapolnjevanja informacijske praznine, ki jo ustvari kriza, hkrati pa je ključnega pomena za nadaljnje upravljanje krize in pridobivanje »prednosti«. **Enoglasnost komuniciranja** organizacije je ključna pri zagotavljanju verodostojnosti organizacije, **odprtost organizacije** pa se nanaša predvsem na dostopnost le-te, ki pomembno vpliva prav na grajenje zaupanja, hkrati pa tudi na njeno verodostojnost. **Sočutje** se nanaša na izražanje empatije do prizadetih skupin déležnikov, predvsem v primerah kriz kjer so slednji neposredno prizadeti. **Intenzivno obveščanje skupin déležnikov** je ključnega pomena za omejitev krize in zaščito deležnikov, v tem pogledu Coombs vključuje predvsem informacije o sami krizi, ki naj bi odgovorile na vprašanja kdo, kaj, kje, zakaj, kako in s kakšnim namenom. Organizacija jim mora zagotoviti tudi informacije o morebitnih dodatnih krizah ali posledicah, ki bi lahko vplivale nanje, predvsem pa mora komunicirati svoje poslovanje, oziroma kako odpravlja krizo.

5.3.1. Strategije kriznega komuniciranja - obnovitev podobe organizacije

Strategije kriznega komuniciranja opredeljujejo dejanske odzive organizacije v času krize (Coombs, 199: 121). V nadaljevanju predstavljam Benoitovo strategijo ponovne obnovitve podobe organizacije, pri kateri je ključno sporočilo, in sicer kot reakcija organizacije na obtožbe in njihove vsebinske različice, hkrati pa odgovarja na vprašanje, kaj naj organizacija komunicira v krizi.

Benoit (1995) se v svoji diskurzivni teoriji obnovitve podobe osredotoča na različne vsebinske možnosti sporočil kot odgovorov organizacije na krizno dogajanje v okolju, predvsem na podlagi vsebine napada. Po Benoit ima namreč napad dve komponenti, organizacija je lahko bodisi osumljena (oziroma obtožena) odgovornosti za določeno dejanje ali pa je dejanje, ki ga je izvršila organizacija, škodno, neprijetno oziroma žaljivo.

Slika 5: Pregled strategij diskurzivne obnovitve podobe organizacije



Vir: Drevenšek po Benoit (1999: 51).

Slika prikazuje primernost petih strategij obnovitve podobe organizacije glede na vsebinski poudarek napada, bodisi da je organizacija obtožena za škodne posledice dejanja ali pa odgovornosti za določeno dejanje. Opredelitev komponente, ki v napadu prevladuje, vpliva na uporabo posameznih obrambnih strategij (Benoit, 1995: 71-74). Peto strategijo obnovitve podobe predstavlja t.i. strategija priznanja in opravičila, ki je Benoit ne vključuje v nobeno od komponent.

Kadar v obtožbah, oziroma napadu prevladuje komponenta odgovornosti za dejanje, sta po Benoit (1995: 75) najprimernejši **strategiji zanikanja ali izmikanja odgovornosti.** Po drugi strani Benoit kot strategiji odgovorov na napad, v katerem je bila identificiran poudarek na škodnih posledicah določenega dejanja organizacije, navaja **strategijo zmanjšanja škodnih posledic in strategijo napovedi popravljanja dejanj** (Benoit, 1995: 79).

Organizacija lahko **obtožbe odgovornosti** za določeno dejanje **zanika** s prikazom neobstoja dejanja za katerega je bila obtožena. Zanika lahko samo izvršitev, izvedbo dejanja ali pa škodne posledice dejanja (četudi gre za napad odgovornosti za določeno dejanje in ne napad s poudarkom na škodnih posledicah dejanja). Obtožbi odgovornosti za določeno dejanje se lahko organizacija zagovarja s strategijo **izmikanja odgovornosti**. Izmika se rekoč, da je bilo storjeno dejanje odgovor na provokacijo ali dejanje nekoga drugega. Zagovarja se lahko, da je dejanje posledica pomanjkanja informacij, slabega nadzora, naključja, nesreče ali da je bilo dejanje storjeno dobronamerno (Benoit, 1995: 74-81).

V primeru, da je organizacija **obtožena škodnih posledic dejanja** lahko po Benoit (1995: 79) enostavno napove **popravljalna dejanja**, s katerim ciljnim javnostim obljubi popravilo napake, njeno odpravo ali obnovo škodnega dejanja. Predvsem gre za obljubo vzpostavitve stanja pred krizo ali za obljubo preprečitve ponovitve škodnega dejanja.

Organizacija se lahko odloči tudi za strategijo **zmanjševanja škodnih posledic**, lahko namreč krepi **pozitivna stališča javnosti** do organizacije, vse z namenom omejitve in zmanjšanja negativnih stališč škodnega dejanja, ali pa izraža **neznatnost obsega škode** in s tem zameji negativna stališča. Z **razločevanjem škodnega dejanja** od dejanj drugih, katerih posledice so bile bolj škodljive, lahko organizacija doseže diferenciacijo svojih dejanj. S **komuniciranjem vzvišenosti cilja,** zaradi katerega je bilo dejanje izvršeno, pa lahko postavi škodno dejanje celo v pozitiven okvir. Odgovori lahko tudi s **protinapadom** ali oškodovanim žrtvam ponudi **odškodnino** (Benoit, 1995: 74-81)**.**

Strategije priznanja in opravičila po Drevenšek (1999: 54) ne moremo posebej pripisati nobeni od identificiranih komponent napada. Kot taka je s strani organizacije lahko uporabljena v obeh primerih napada oziroma obtožbe, organizacija pa se lahko v okviru priznanja in opravičila prizadetim javnostim opraviči in prosi za odpustitev.

Nereagiranje na obtožbe in napad predstavlja po Benoit (1995: 79) posebno obliko reagiranja, četudi namreč organizacija ne komunicira verbalno, pa je lahko neodziv uporabljen tudi kot oblika strategije.

Med **alternativne strategije** reagiranja na napad oziroma obtožbe Benoit (v Drevenšek, 1999: 53) šteje tudi spremembo **vsebinskih popravkov**, s katerim organizacija ponovno opredeli napad, lahko **preusmeri odgovornost** drugam, lahko pa **prednostno komunicira**. Na podlagi razmisleka o vplivu obtožb na stališča in vedenje določene ciljne skupine déležnikov lahko organizacija odgovarja zgolj na obtožbe, ki močno vplivajo na pomembne skupine déležnikov, oziroma na tiste, ki jih tožnik najintenzivneje ponavlja.

Ne glede na to, s kakšno vrsto napada se sooča organizacija, pa je vsem strategijam diskurzivne obnovitve ugleda enotna njihova ritualna vloga Gre za soočanje organizacije z napadi, po katerih mora iskati obnovitev v skupnosti, nekakšno katarzo in odpuščanje, po kateri lahko ponovno »zaživi« (Hearit, 1999: 302).

5.4. POSEBNOSTI UPRAVLJANJA Z NEGATIVNIMI GOVORICAMI

Od vsega začetka teorije govoric (tj. od 40. let dvajsetega stoletja) ostaja osnovno vprašanje nadzorovanja govoric. Govorice so oblika krize, ki lahko ogrozijo organizacijo, v kateri je poleg same reakcije nanje pogosto pomemben tudi vsebinski odziv. Prikazana diskurzivna strategija obnovitve podobe organizacije, je znotraj upravljanja ugleda ključnega pomena. Kriza na erozijo ugleda ne vpliva neposredno, njene škodne posledice so namreč odvisne od pripravljenosti organizacije in njenega odziva. Vsebinski vidik odziva je mnogokrat ključnega pomena prav v primerih, ko je organizacija obtožena bodisi povzročitve škode ali odgovornosti za dejanja (Benoit, 1995). Tudi v primeru negativnih govoric se lahko organizacija posluži vseh predstavljenih vsebinskih odgovorov, saj so tudi negativne govorice oblika napada.

Bolj kot vsebinsko komponento upravljanja podobe organizacije v času krize, bom skušala predstaviti nekatera spoznanja diplomske naloge, in sicer kot vsebinsko nadgradnjo upravljanja krize, ki nastane zaradi negativnih govoric. Vse že predstavljene tehnike in strategije upravljanja kriz lahko organizacija uporabi tudi v primeru soočanja z negativnimi govoricami.

Tako kot za ostale oblike krize, je tudi za uspešno upravljanje z negativnimi govoricami pomembna dobra priprava, predvsem vnaprejšnje predvidevanje. Ta organizaciji omogoča razmišljanje, vnaprejšnjo in boljšo pripravo, lahko pa s korigiranjem svojega vedenje krizo, torej negativne govorice, celo prepreči. Poznavanje značilnosti govoric, njihove dinamike in vzrokov vznika, je v fazi detektiranja in predvidevanja potencialnih žariščnih točk, pomembna predvsem v smislu njihovega spoznavanja.

Govorice predstavljajo realnost sleherne organizacije (DiFonzo in Bordia, 2000: 186), vendar pa lahko le-te že **vnaprej predvidijo** dogodke, ob katerih bi lahko vzniknile negativne govorice. Pri tem je ključno dobro poznavanje skupin déležnikov, ki jih lahko prizadenejo dogodki ter opredelitev zaznav skupin déležnikov, ki je pomembna tudi zaradi ocene vplivov govoric in posledic tako na organizacijo kot tudi na različne skupine déležnikov.

DiFonzo, Bordia in Rosnow v fazi vznika negativnih govoric opozarjata na poznavanje življenjskega cikla le-teh. Prav analiza stanja, opredelitve faze življenjskega cikla v kateri se govorica »nahaja«, je ključnega pomena pri opredelitvi in odločitvi za reakcijo organizacije. V **fazi preprečevanja** je ključnega pomena zmanjševanje nastanka in vznika govoric, **v fazi ocenjevanja govoric** predvsem zmanjševanje zaupanja v njihovo vsebino in okrepitev zaupanja v organizacijo**, v fazi širjenja** pa je ključnega pomena hitro zaznavanje govoric in njihova omilitev oziroma nevtralizacija (DiFonzo, Bordia in Rosnow, 1994: 50-60).

5.4.1. Faza preprečevanja negativnih govoric

Ključna pri preventivnih ukrepih in aktivnosti organizacije pred krizo, je prav detekcija dogodkov, ki bi lahko vplivali na negotovost in tesnobo posameznikov. Strokovnjaki za odnose z javnostmi lahko s poznavanjem njihovih značilnosti oblikujejo proaktiven načrt za preprečitev vznika negativnih govoric. **V fazi preprečevanja negativnih govoric** so tako ključnega pomena omejevanje negotovosti in že vzpostavljeni in vzdrževani dobri odnosi organizacije z okoljem, torej različnimi skupinami déležnikov.

Z vzdrževanjem odnosov z različnimi skupinami déležnikov organizacija posredno gradi ugled, hkrati pa s svojim ugledom gradi tudi lastno **verodostojnost,** ki nastopa predvsem v odnosu prejemnika do komunikatorja in ima močan vpliv na prepričljivost sporočila (McCroskey v Coombs, 1999). Če razumem prenosljivost stopnje ugleda in verodostojnosti iz organizacije na njeno vodstvo in obratno, potem lahko zaključim, da je vloga verodostojnosti predvsem v tem, da lahko bistveno pripomore k **zmanjševanju lahkovernosti** (omejitev zaupanja v vsebino negativnih govoric) posameznika. Verodostojen vir, avtoritativna figura implicira zaupanje, ki se izkaže predvsem v času, ko se organizacija sooča s krizo, in ko se odvija boj za prevlado interpretacije zgodbe (Coombs, 1999: 48), v katerem lahko organizacija z dobrim ugledom nastopa kot ojačevalec. Bolj kot je organizacija verodostojna, večja je namreč verjetnost, da bodo déležniki sprejeli »njeno« interpretacijo zgodbe (Coombs, 1999: 48). Vzdrževanje dobrih odnosov z različnim skupinami deležnikov je torej ključnega pomena za graditev verodostojnosti, s tem pa tudi lažjega upravljanja ugleda, ko se organizacija sooči s krizo.

Organizacije z visoko stopnjo ugleda izpolnjujejo pričakovanja skupin déležnikov, ustvarjajo in vzdržujejo dolgoročne odnose z vsemi pomembnimi skupinami déležnikov, hkrati pa zaradi ugleda uživajo tudi visoko stopnjo **verodostojnosti.** Vsi našteti elementi pomembno prispevajo k izogibanju potencialnim krizam. Tudi pri opredeljevanju negativnih govoric kot potencialno krizo, lahko namreč preventivne aktivnosti organizacije pomembno prispevajo k preprečevanju vznika krize.

Pristop strukturiranja negotovosti po DiFonzo in Bordia (2000: 187) vsebuje aktivnosti, s katerimi naj bi organizacija znotraj določenih časovnih omejitev omejila negotovost. S strategijami omejevanja in zmanjševanja negotovosti lahko organizacija zmanjša količino nedogovorjenih vprašanj in dvomov o tem, kaj pomenijo trenutni dogodki za prihodnost. Poznavanje strategij za sprejemanje sprememb lahko na primer omogoča zaposlenim ali različnim skupinam déležnikov zunaj organizacije, da lažje in bolje oblikujejo domneve o spremembah, vzpostavitev časovnice pa omejuje obdobje **negotovosti.**

5.4.2. Faza ocenjevanja negativnih govoric

V fazi ocenjevanja govoric je ključno predvsem zmanjševanje zaupanja v govorice in okrepitev zaupanja v organizacijo, predvsem s strategijami omejevanja govoric. Le-te so vezane na zamejitev in zmanjševanje negotovosti, hkrati pa lahko organizacija z učinkovitimi programi odnosov z javnostmi, katerih cilj so dolgoročni, trdni odnosi s skupinami déležnikov, zmanjšuje zaupanja v resničnost vsebine govoric.

Raziskava DiFonzo in Bordia (2000: 188) podaja tudi dokaze s katerimi lahko sklepam o učinkovitosti strategij, s katerimi organizacija **povečuje, oziroma krepi formalne oblike komuniciranja.** Vključuje namreč strategije, ki so usmerjene v izboljšanje formalnih komunikacij. Pravočasne, konsistentne, jedrnate, redne in jasne ter razumljive komunikacije s strani pravih predstavnikov organizacije ali s strani zunanjega vira, ki je v ciljni skupini déležnikov deležen zaupanja, vpliva na zmanjševanje aktivnost širjenja govoric (DiFonzo in Bordia, 2000: 188). Hkrati pa je pomembna predvsem povezana in konsistentna formalna informacija, oziroma sporočilo, slišano s strani posameznika, ki uživa zaupanje. Z**aupanje v resničnost vsebine govoric** zmanjšuje tudi komunikacija, posredovana na pravi način (DiFonzo in Bordia, 2000). Ključno pri zmanjševanju zaupanja v resničnost vsebine govoric je tudi dejstvo, da bo posameznik govorice, v vsebino katerih ne verjame, z manjšo verjetnostjo tudi širil, podajanje lažnega upanja ali širjenje nepotrebnih alarmov namreč negativno vpliva na posrednika, torej tistega, ki širi govorice (DiFonzo in Bordia, 2000: 188).

5.4.3. Faza širjenja negativnih govoric

V fazi širjenja negativnih govorice, torej v primeru, da predhodni strategiji nista bili uspešni, je po DiFonzo, Bordia in Rosnow (1994: 54) ključnega pomena predvsem **hitro zaznavanje govoric** in njihova omilitev oziroma **nevtralizacija**, predvsem bodisi z omejevanjem nastanka novih govoric, zmanjševanjem zaupanja v resničnost vsebine govoric ali njihove širitve.

S širjenjem se govorice ponavljajo, prav ponavljanje pa je vzvod s katerim govorice krepijo zaupanje v vsebino. S svojim širjenjem govorice vplivajo tako na tesnobo kot tudi nezaupanje posameznikov, postajajo namreč vse bolj verjetne, saj se približujejo posameznikovim kognitivnih shemam, zato je ključnega pomena čim hitrejši odziv, kar upočasni njihovo širjenje in jim manjša verodostojnost. Na podlagi raziskovanja govoric, so DiFonzo, Bordia in Rosnow (1994: 47-62) opredelili različne strategije omejevanja širjenja in nevtraliziranja govoric, prav tako pa aj bi po njihovem mnenju k nevtraliziranju govoric pomembno vplivala tako potrditev, kot tudi njihovo zanikanje.

Pomembno pri upravljanju negativnih govoric je tudi resničnost le-teh. Organizacija, ki je kriva, oziroma so govorice, ki krožijo o njej resnične naj to tudi prizna. Nasprotno lahko namreč zanikanje povezanosti z vsebino govoric po Blaney, Benoit in Brazeal (2002, 379-392) pomembno vpliva na ugled organizacije. Resnica, ki bi kasneje prišla na dan, je lahko namreč ključen dejavnik erozije ugleda. Zaupanje okolja oziroma različnih skupin déležnikov, je namreč strateškega pomena, njegova izguba pa ključen dejavnik pri hitri in dolgotrajni izgubi ogleda.

6. SKLEPNE UGOTOVITVE

Do not hesitate, communicate! (Matjaž Klipšteter)

V diplomski nalogi smo skušali prikazati dve ravni komuniciranja, komuniciranje na ravni organizacije in medosebno komuniciranje, ter njuno sovplivanje. Sovplivanje govoric in ugleda je zanimivo z več aspektov, govorice so namreč pomembno stičišče med organizacijo in njenim okoljem, - posameznikom, so stik, kjer množično komuniciranje »srečuje« medosebno ter hkrati dokaz, da lahko »medosebno« pomembno vpliva na »množično« in obratno. Oba koncepta obstajata namreč zgolj znotraj odnosa, komunikacije in vzpostavljanja skupnih pomenov. **Negativne govorice lahko zmanjšajo stopnjo ugleda, visoka stopnja ugleda (organizacije in predvsem vodstva le-te) pa lahko pomembno vpliva na upravljanje z negativnimi govoricami.**

Ugled organizacije je socialna konstrukcija, saj nastaja v odnosu z njenim okoljem kot posledica njene komunikacijske dejavnosti v najširšem pomenu besede. Visoka stopnja ugleda predstavlja številne prednosti za organizacijo, prav dobri odnosi z okoljem (posledično tudi ugled) namreč pozitivno prispevajo k poslovni uspešnosti. Pri upravljanju (grajenju in zaščiti) ugleda organizacije v različnih skupinah deležnikov, je poleg delovanja ključno prav komuniciranje, sicer opredeljeno kot temeljni socialni proces, prek katerega z okoljem soustvarja skupno resničnost in z njim deli pomene. Prav tako v odnosih in prek soustvarjanja skupnih pomenov nastajajo in se širijo govorice. Kompleksna družba v kateri živimo, je namreč struktura v kateri je razpršitev sporočil pogosto »zavita« in nenadzorovana, govorice pa njen neizogiben rezultat. Ta značilnost velja prav tako v poslovnem okolju - organizacija je namreč dnevno izpostavljena številnim govoricam, tako negativnim kot tudi pozitivnim, predstavljajo nekakšno realnost oziroma normo, ki jo lahko pričakuje na vsakem koraku.

Zaradi vse bolj kompleksnega poslovnega okolja, so večje ali manjše krize postale v organizacijah vsakdanjik, ki jih silijo k vse večji pripravljenosti. Kljub temu, da lahko krize razumemo kot razvojno priložnost, predstavljajo grožnjo - poleg finančne škode lahko bistveno prispevajo prav k eroziji ugleda. Z dobro načrtovano in izvedeno strategijo upravljanja kriz, t.i. kriznim managementom (katerega pomemben del predstavljajo odnosi z javnostmi) lahko organizacija prepreči ali zmanjša negativne izide krize in zaščiti svoj ugled.

Ker negativne govorice predstavljajo obliko krize, lahko potencialno ogrozijo tudi ugled organizacije v očeh ciljnih javnosti in deležnikov. S poznavanjem dinamike govoric, njihovih značilnosti, in predvsem s sistematičnim, situaciji prilagojenim ukrepanjem, lahko organizacije uspešno upravljajo z govoricami, jih omejijo ali v nekaterih primerih celo preprečijo, ter se tako izognejo eroziji ugleda.

Pri upravljanju govoric, so poleg strategije kriznega komuniciranja pomembne tudi predkrizne aktivnosti in izgrajen pozitiven ugled organizacije. V predkriznem obdobju je ključen sistematičen pristop k identifikaciji in diagnostiki potencialnih problemov, kakor tudi z njimi povezanimi viri in vsebinami potencialnih govoric. Zgodnja identifikacija le-teh namreč pomembno vpliva na kakovost vnaprej oblikovanih načrtov kriznega komuniciranja, marsikatere govorice pa lahko tudi prepreči.

Visoka stopnja ugleda organizacije ter njenega vodstva prispeva k kakovostnejšemu upravljanju z govoricami. Pravočasno, redno, jedrnato, jasno in razumljivo komuniciranje uglednih predstavnikov organizacije zmanjša širjenje negativnih govoric. Kadar negativne govorice že povzročijo krizo, verodostojnost same organizacije in njenega vodstva pa ne zadostuje več, lahko organizacija izrabi tudi verodostojnost zunanjih neodvisnih virov. Organizacije s trdnim in dobrim ugledom lahko učinkoviteje upravljajo z govoricami in jih lahko celo izrabijo v svoj prid. Bistvo ukrepov pri omejevanju širjenja negativnih govoric je namreč v zmanjševanju in zamejitvi negotovosti in zaupanja v govorice. To pa je možno doseči le z učinkovitimi in verodostojnimi komunikacijami.

7. LITERATURA

Alessandri, S.W. (2001) Modeling Corporate Identity: A Concept Explication And Theoretical Explanation. Corporate Communications: An international Journal 6(4), 173-182. MCB University press.

Arnold, V.D. (1983) Harvesting Your Employee Grapevine: With Insight, You Can Transform the Rumor Mill into a Valuable Communication Network. Management World 12(July), 28.

Avšič, V. (2001) Ugled je darežljiv, a zna udarec vrniti. Okus 3(poletje 2001), 78-81.

Baker, W. (1994) Networking smart: How to build relationships for personal organizational success. New York: McGraw-Hill.

Benoit, W.L. (1995) Accounts, Excuses, and Apologies. Albany: State University of New York Press.

Benoit, W.L. (1997) Image Repair Discourse and Crisis Communication. Public Relations review 23(2), 177-186.

Berlogar, J. (1999) Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Broom, G.M., Casey, S, Ritchey, J. (1999) V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi. V Teorija in praksa 35(4), 530-544. Ljubljana: FDV.

Buckner, H.T. (1965) A theory of Rumor Transmission. Public Opinion Quarterly. 29 (1), 54-70.

Carmeli, A. in Freund, A. (2002) The Relationship between work and Workplace Attitudes and Percieved External Prestige. Corporate Reputation Review. 5(1), 51-68. London: Henry Stuart Publications.

Coombs, T.W. (1999) Ongoing crisis communication; Planing, managing and responding. London: Sage Series in Public Relations.

Davies, D. (2002) Risk Management – protecting reputation. Computer Law&Security Report 18(6). Elsevier Science Ltd. Dostop do članka prek spletne strani Elsevier Science (3. januar 2003).

DiFonzo, N. in Bordia, P. (2000) How top PR professionals handle hearsay: corporate rumors, their effects, and strategies to manage them. Public Relations Review 26(2), 173-190.

DiFonzo, N. in Bordia, P. (2002) Corporate rumor activity, belief and accuracy. Public Relations Review 28, 1-19.

DiFonzo, N., Bordia, P. in Rosnow, R.L. (1994). Reining in Rumors. Organizational Dynamics 23(1), 47-62.

Dowling, G.R. (1994) Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan page.

Drevenšek, M. (1999) Krizno komuniciranje v zdravstvu. Diplomska naloga. Ljubljana: FDV.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. in Harquail, C.V. (1994) Organizational Images and Member Identification, Administrative Science Quarterly 39(2), 239-263.

Esposito, J.L. in Rosnow, R.L. (1983) Pssst …Corporate Rumors: How they start and how to stop them. Management Review (april), 43-49.

Fagerli, H.P in Johansen, B.R. (2002) Crisis Management. V (Simcic Broøn P. in Wiig, R. eds.) Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation, 233-248. Norway: Gyldendal Akademisk.

Flatt, Sylvia.J. in Kowalczyk, S.J. (2000) Do Corporate Reputations Partly Reflect External Perceptions of Organizational Culture? Corporate Reputation Review 3(4), 351-358. Henry Stewart Publications.

Fombrun, C.J. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston. MA.

Froissart, P. (1995). The rumour or the survival of timeless in a company of information. In Search in communication 3(June), 63-81. Belgium: Leuwen-the-New.

Gregorčič, T. (2000) Imidž in identiteta države in njena promocija, s poudarkom na turistični promociji. Diplomska naloga Ljubljana: FDV.

Gruban, B., Verčič, D. in Zavrl, F. (1997) Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop.

Grunig, J.E. in Hunt, T. (1984) Managing Public relations. Philadelphia: Holt, Reinhart and Winston.

Harvey, M. in Novicevic, M. (1999) The Tials and Tribulations of Adressing Global Organizational Ignorance. European Management Journal 17(4), 335-446.

Hearit, M.L. (1999) Newsgroups, activist publics, and corporate apologia: The case of Intel and its Pentium chip. Public Relations Review, 25(3), 291-308.

Hutton, J.G., Goodman, M.B., Alexander, J.B., Genst, C.M. (2001) Reputation Management: The new face of corporate public relations? Public relations Review 27, 247-261. Dostop do članka prek spletne strani Elsevier Science (10. januar 2003).

Kapferer, J.N. (1987) Rumeurs – le plus vieux média du monde. Revue Française du Marketing, 113(may-july), 72-78.

Kline, M. in Rozman, A. (2002) Direktor brez ugleda dela škodo. Manager, 5 (maj), 59-61.

Kline, M. (2003) Ugledna podjetja dobijo več. Gospodarski vestnik 52(22), 24-28.

Kline, M. in Berus, T. (2001) Ugled podjetja in investicijska privlačnost. Kapital, 8. 10. 2001: 28.

Kline, M. in Berus, T. (2002) Podjetje = blagovna znamka: politika blagovnih znamk za malo podjetje v Sloveniji: kako naj malo podjetje doseže največji ugled in največji vpliv na trgu predvsem z eno samo korporativno znamko. Podjetnik 11(2), 24-27.

Kline, M. in Božič Marolt, J. (2000) Vpliv oglaševanja na ugled podjetja. Marketing magazin 233(september), 22-23.

Kline, M. in Rozman, A. (2001) Korporacijske znamke odločilno krepijo ugled podjetja: vodstva podjetij vse bolj ugotavljajo, da jima oba elementa pomagata odpirati vrata na trgu. Finance 171, 20-21.

Kline, M., Božič Marolt J., Berus, T. (2001) Ugled – nevidno premoženje? Marketing magazin 245(september), 22-23.

Kovačič, D. (2002) 250 najuglednejših: raziskava ugleda slovenskih podjetij. Je ugled sploh pomemben in zakaj da? Kapital 11(286), 47.

Lacić, M. (2001) Krka "naj" v obeh konkurencah. Dnevnik,18. 9. 2001: 10.

Lerbinger, O. (1997) The crisis Manager: facing Risk and redsponsability. New Jersey: Lawrence Erlbaum Asociates.

Michelson, G. in Mouly, S. (2000) Rumour and gossip in organizations: a conceptual study. Management Decision 38(5), 339-346. MCB University Press.

Mishra, J. (1990) Managing the grapevine. Public Personnel Management 19(2), 213-228.

Mitroff, I. in Anagnos, G. (2001) Managing Crises before they Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management. New york: Amacom.

Mlakar, K. (2001) Raziskava Ugled 2001 odkrila najbolj ugledna in poznana podjetja. Večer, 18. 9. 2001: 9.

Nirdorfer, M. (2003) Zamenjava na vrhu: kako je 800 poslovnežev ocenilo ugled najboljših slovenskih podjetij. Gospodarski vestnik 22, 14- 21.

Pehka, A. in Rapo, H.M. (2001) Organizational Communication and the Arenas of Reputation representations. Na konferenci – Proceeding of the 5th International Conference on Corporate Reputation Identity and Competitivness, (may 17th –may 19th). Paris.

Pendleton, S.C. (1998) Rumor research revisited and expanded. Language and Communication 18, 69–86. Dostop do članka prek spletne strani Elsevier Science (3. januar 2001).

Podnar, K. (1999) Strateški temelji celostne podobe podjetja - sodobni pristop upravljanja korporativne identitete. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.

Rosnow, R.L. (1991) Inside Rumor: A Personal Journey. American Psychologist. 46(5), 484-496. American Psychology Association, inc.

Rosnow, R.L. (2001) Rumor and gossip in interpersonal Interaction and Beyond: A social Exchange Perspective. Kowalski, R.M. (ed.) Behaving badly: Aversive behaviours in Interpersonal relationships, 203-232. Washington, D.C.: American psychological Assn.

Rosnow, R.L. in Fine, G.A. (1976) Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay. New York: Elsevier Scientific Publishing.

Rosnow. R.L. (1980) Psychology of Rumor Reconsidered. Psychology Bulletin 87(3), 579-591.

Saxton M.Kim (1998) Where do Reputations Come From? Corporate Reputation Review 4(4), 393-399. Henry Stewart Publications.

Simcic Broøn, P. (2002). Corporate Communication and the Corporate Brand. V (Simcic Broøn P. in Wiig, R. eds.) Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation, 91-105. Norway: Gyldendal Akademisk.

Sisan, A (1996) Vloga govoric v tržnem komuniciranju. Diplomska naloga. Ljubljana: FDV.

Smith, P. (1993) Marketing Communications: An Integrated Approach (2nd ed.). London: Kogan Page.

Škerlep, A. (1998) Veščina razreševaja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. Teorija in praksa 35(4), 738-758. Ljubljana: FDV.

Škerlep. A. (2001) Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. Teorija in praksa 38 (4). 543-559. Ljubljana: FDV.

Šubic, P. (2002) Igra z ugledom. Gospodarski vestnik, 19.11.2002: 28-29.

Thaeker, A. (2001) The public relations handbook. London: Routhledge.

Ule Nastran, M. in Kline, M. (1996) Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: FDV.

Van Riel, C. (1995) Principles of Corporate Communicatin. London: Prentice Hall.

Verčič, D. (1998) Organizacijska komunikacijska kompetenca. Teorija in praksa 34(4), 759-770.

Verčič, D. (1999) Odnosi z javnostmi v Evropi. Teorija in praksa 35(4), 519-530.

Verčič, D. (2000) Ugled izhaja iz poslovanja in ne obratno. Piar (5-6) – intervju opravila Nada Serajnik – Sraka in Pedja Ašanin Gole.

Verčič, D. (2003) Prevzemanje in združevanje. Glas gospodarstva, (maj 2003): 28.

Vreg, F. (1990) Demokratično komuniciranje. Maribor: Založba obzorja.

Weigelt, K. in Camerer, C. (1988): Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. Strategic management Journal 9, 443-454.

White, J. in Mazur, L. (1995) Stategic Communication Management. England: Addison-Wesley Publishers Inc., Workgham.

Zannutini. N. (2001) Pogovor z Mirom Klinetom o lestvici uglednih podjetij. Val 202, Radio Slovenija 2, 18.09.2001: 10.10.

Drugi viri

http://www.bernsteincom.com/nl/crisismgr000301.html#thought (dostop do strani 20. 9. 2001).

http://www.clt.astate.edu/dwwhite/chap_6.htm (dostop do strani 21. 12. 2002).

http://www.kactoide.free.fr/triko (dostop do strani 20. 11. 2001).

http://www.simmonsco-intl.com/domino/html/research.nsf/DocID/BD3AA55FDFBE904686256BAA0075869C/$File/Corporate%20Advice.pdf (dostop do strani 10. 9. 2001).