

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nadja Štimac**

**Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep**

**RETORIČNE RAZSEŽNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI NA  
PRIMERU STRATEŠKEGA POVEZOVANJA LEKA**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2004**

## KAZALO VSEBINE

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ODNOSI Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI KOT DEL MENEDŽMENTA</b> .....	<b>4</b>
1.2.1 <i>NALOGE UPRAVLJALCEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI</i> .....	6
<b>1.3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>8</b>
1.3.1 <i>DELEŽNIKI</i> .....	8
1.3.2 <i>JAVNOSTI</i> .....	9
1.3.3 <i>PROBLEMSKI MENEDŽMENT = STRATEŠKI ODNOSI Z JAVNOSTMI</i> .....	9
<b>2 SIMETRIČNI MODEL KOT NORMATIVNI IDEAL</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI: GRUNIG, HUNT</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 <i>MODEL PROPAGANDNEGA AGENTA</i> .....	11
2.1.2 <i>MODEL JAVNEGA INFORMIRANJA</i> .....	12
2.1.3 <i>DVOSMERNI ASIMETRIČNI MODEL</i> .....	12
2.1.4 <i>DVOSMERNI SIMETRIČNI MODEL</i> .....	12
<b>2.2 MODEL MEŠANIH MOTIVOV</b> .....	<b>13</b>
2.2.1 <i>NORMATIVNI IDEAL ODNOSOV Z JAVNOSTMI</i> .....	14
<b>2.3 OD SIMETRIJE K DIALOGU: KENT, TAYLOR</b> .....	<b>16</b>
2.3.1 <i>POTENCIAL DIALOGA IN NJEGOVE OMEJITVE</i> .....	18
<b>3 RETORIKA V SODOBNEM INSTITUCIONALNEM KONTEKSTU</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 INSTITUCIONALNO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2 NADGRADNJA KLASIČNE RETORIKE</b> .....	<b>20</b>
3.2.1 <i>OŽJE IN ŠIRŠE RAZUMEVANJE RETORIKE</i> .....	22
<b>3.3 NEGATIVNA KONOTACIJA RETORIKE</b> .....	<b>24</b>
3.3.1 <i>ABSOLUTNA RESNICA IN PREPRIČLJIVOST</i> .....	25
3.3.2 <i>PREPRIČEVANJE ALI MANIPULACIJA</i> .....	26
3.3.3 <i>ETIČNOST – TEMELJ RETORIČNE RAZSEŽNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI</i> .....	27
3.3.3.1 <i>POKLICNA ETIKA</i> .....	28
<b>4 RETORIČNE RAZSEŽNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1 ALTERNATIVNI PRISTOP</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2 RETORIČNI PRISTOP K ODNOSOM Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>33</b>
4.2.1 <i>MOST MED INDIVIDUALNO IN ORGANIZACIJSKO IDENTITETO</i> .....	34
4.2.1.1 <i>KORPORATIVNA IN ORGANIZACIJSKA IDENTITETA</i> .....	35
4.2.1.2 <i>UPRAVLJANJE Z MNOGOVRSTNIMI IDENTITETAMI</i> .....	38
4.2.2 <i>NAČIN INSTITUCIONALNEGA DISKURZA</i> .....	39
4.2.2.1 <i>DISKURZ ARGUMENTACIJE</i> .....	39
4.2.2.2 <i>TEHNIKE KOT NAČIN ARTIKULACIJE INSTITUCIONALNEGA DISKURZA</i> .....	41
<b>4.3 DODANA VREDNOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI</b> .....	<b>43</b>
<b>5 INSTITUCIONALNO KOMUNICIRANJE LEKA OB PREVZEMU</b> .....	<b>46</b>
<b>5.1 FARMACEVTSKA DRUŽBA LEK</b> .....	<b>46</b>
5.1.1 <i>KOMUNIKACIJSKA DEJAVNOST</i> .....	47
<b>5.2 ZMAGOVALNA POVEZAVA ZA RAST ALI PRODAJA BISERA?</b> .....	<b>51</b>
5.2.1 <i>OZADJE</i> .....	52
5.2.2 <i>PREVZEM POSTANE DEJSTVO</i> .....	53
5.2.3 <i>OVREDNOTENJE KOMUNICIRANJA</i> .....	61
<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>64</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>66</b>

## UVOD

Organizacije so podobno kot ljudje entitete z lastno osebnostjo, identiteto in imidžem. Iščejo svoje mesto v okolju, skrbijo za dobre odnose s sosedi, se prilagajajo spremembam ter razvoju in se vključujejo v medosebne interakcije. Spoznavamo in razumemo jih preko komunikacij, s tem, kar nam povedo njihovi predstavniki, kar slišimo od njihovih zaposlenih, kar nam komunicirajo njihovi proizvodi ter preko simbolov in vedenja. Vsa sredstva, s katerimi komunicirajo, morajo organizirati, za to pa potrebujejo strokovnjake za odnose z javnostmi.

Danes se organizacije in strokovnjaki za odnose z javnostmi soočajo s čedalje bolj zahtevno družbo, ki predstavlja gosto omrežje razmerij med posebnimi interesnimi skupinami. Da se izognejo potencialnim konfliktom, organizacije z njimi proaktivno komunicirajo in rešujejo probleme, še preden se ti zaostrijo v konflikt. Kot institucionalni govorniki imajo organizacije v konfliktni situaciji večjo pogajalsko moč in lahko lažje prevladujejo v diskurzu kot posebne interesne skupine, nimajo pa enake retorične moči. Konfliktna situacija namreč razpira različne možnosti njenega reševanja, zato postane diskurz argumentativen po načelih klasične retorike in še tako velika korporacija mora priznati pomembnost dobrega argumenta.

Osnovna teza diplomskega dela je, da odnosi z javnostmi skrbijo za učinkovito institucionalno komuniciranje. Izhajam iz definicije odnosov z javnostmi kot upravljanjem komuniciranja, s pomočjo katerega organizacija vzpostavlja odnose s svojimi strateškimi skupinami. Bistvena lastnost učinkovite komunikacije je, da je razumljiva in prepričljiva ter utemeljena z ustreznimi argumenti. Prav retorika pa je komunikacijska veščina odkrivanja ustreznih argumentov in njihovega ubesedovanja v govoru, tako da govorec – v institucionalnem kontekstu ne gre za posameznika, ampak za organizacijo, ki nastopa kot samostojen družbeni subjekt – proizvede dani situaciji primeren diskurz. Tako je neposredno povezana z odnosi z javnostmi kot veščina proizvodnje učinkovitega institucionalnega diskurza.

Tezo sem podprla s teoretičnim in empiričnim pristopom. Rezultate analiz strokovne literature in člankov, ki izstopajo v prvih poglavjih, študija primera, pri katerem sem uporabila izbrano analizo klipinga tiskanih in elektronskih medijev ter osebnih intervjujev sem združila v zaključeno celoto petih poglavij.

Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi pojma odnosov z javnostmi in najpomembnejših funkcij, ki jih izvajajo. Raziskujem, od česa sta odvisni uspešnost in učinkovitost njihovega izvajanja ter opišem osnovne naloge upravljalcev. Predstavim proaktivni pristop, ki zahteva, da upravljalci odnosov z javnostmi nastopajo v vlogi svetovalca pri upravljanju strateških odločitev organizacije, in tako enači odnose z javnostmi s problemskim menedžmentom.

V drugem poglavju postavljam v ospredje problem koncepta simetričnega diskurza. Med tipičnimi modeli izvajanja odnosov z javnostmi je model mešanih motivov predstavljen kot odgovor na kritike, ali lahko odnose z javnostmi opredelimo kot dvosmerno simetrično komunikacijo, ki dosega vzajemno razumevanje in upošteva tudi interese javnosti, ali kot asimetrično komunikacijo, ki uresničuje zgolj specifične interese organizacije.

V tretjem poglavju skušam umestiti razumevanje klasične retorike v sodoben institucionalen kontekst. Predstavim ožje in širše razumevanje retorike ter ponudim argumente, ki zavračajo njeno negativno konotacijo kot neetične in manipulativne veščine. Vprašljivost etičnosti navežem tudi na odnose z javnostmi ter jo upravičim z visokimi etičnimi cilji in profesionalnimi standardi, h katerim so zavezani tako upravljalci kot tudi menedžerji.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi pomena retorike za odnose z javnostmi. Ugotavljam, da pomembnost retorike ni le v njeni komunikativni funkciji, ampak tudi v simbolni in strukturni vlogi upravljanja z identitetami v organizacijah. Predstavim pojem identitete in vlogo retorike pri procesu identifikacije. Nadalje obravnavam diskurz kot orodje, s pomočjo katerega praktiki upravlajo z institucionalnimi identitetami, imidži in ugledom ter skušajo doseči istovetnost navznoter in različnost navzven. Hkrati pa z njim praktiki v imenu organizacije posredujejo sporočila javnostim in upravičujejo odločanje vodstva z diskurzivno strategijo, utemeljeno v argumentativnem diskurzu.

V zadnjem poglavju raziskujem konkreten primer institucionalnega komuniciranja v konfliktni situaciji, komuniciranje farmacevtske družbe Lek med prevzemom. Prevzem, ki je razburkal slovensko javnost in ponovno načel razprave o nacionalnem interesu, se je uspešno končal tudi zaradi pravočasnega in dobro pripravljenega komuniciranja ne samo podjetja Lek, ampak vseh vpletenih. Zaradi tega so bila pri prevzemu Leka postavljena merila, s katerimi bomo presojali vse prihodnje prevzeme na slovenskem trgu.

## 1 ODNOSI Z JAVNOSTMI

### 1.1 OPREDELITEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Mnogi teoretiki in praktiki trdijo, da je glavni namen odnosov z javnostmi grajenje ter vzdrževanje odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, saj bo pozitivna razmerja z njimi dosegla le organizacija, ki bo izvajala uspešne odnose z javnostmi (Broom, Casey in Ritchey, 1999: 530). Cutlip (Cutlip, Center in Broom, 1994: 6) definira odnose z javnostmi kot »upravljalno funkcijo, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisna njena uspešnost«. Pri tem Duck (Broom, Casey in Ritchey, 1999: 533) opozarja, da »odnosov ne smemo zaznavati kot `objekte`, ki so predmet kliničnih raziskav, pač pa kot potencialno spremenljivo mentalno in vedenjsko stvaritev vpletenih udeležencev in drugih ljudi v njihovem neposrednem okolju«. Odnosi so odvisni od stališč, ta pa se lahko spreminjajo glede na razpoloženje, okoliščine ter vidike našega življenja in so potemtakem vzroki in posledice tako medosebnih odnosov kot tudi same miselne aktivnosti vpletenih ljudi.

Bistvo vseh medosebnih interakcij je tudi medsebojno prilagajanje (Broom, Casey in Ritchey, 1999: 539). Oblikovanje in vzdrževanje odnosa je proces obojestranskega prilagajanja ter odzivanja kar organizacijam omogoča doseganje končnega cilja, to je preživetja (Cutlip, Center in Broom, 1994: 213). Crable in Vibbert sta skladno s to predpostavko odnose z javnostmi široko opredelila kot »veščino prilagajanja organizacij okoljem in okolij organizacijam« (Cheney in Vibbert, 1987: 166). Organizacija ni nikoli sama, izločena iz konteksta, neodvisna in samozadostna. Za preživetje se mora neprestano prilagajati svojemu okolju, ki ni nikoli statično, in lahko kritično vpliva na njeno uspešnost, saj je podvrženo spremembam, ki se dogajajo neodvisno od organizacije ali pa so lahko posledica samega delovanja le-te (Ašanin Gole, 1998: 608). Zato se morajo organizacije prilagajati s stalnim spreminjanjem, pripravljene morajo biti na krize in nove izzive, ki jih ponuja okolje z oblikovanjem priložnosti in groženj, prednosti in slabosti tako, da se izognejo grožnjam in izkoristijo priložnosti (Verčič in Grunig, 2000: 32).

Tudi komunikacijske povezave so za odnose med organizacijo in njenimi javnostmi velikega pomena. Walton (Grunig, Grunig in Ehling, 1992: 72) trdi, da »je najpomembnejši faktor za razlago celotnega vedenja organizacije prav komuniciranje in da lahko dinamiko organizacije

najbolje razumemo z razumevanjem njenih sistemov komuniciranja«. Ehling (1992: 624, 633) zagovarja, da je primarni cilj odnosov z javnostmi reševanje konfliktov med organizacijo in njenimi interesnimi skupinami, od katerih je odvisno, ali bo organizacija uresničila svoje poslanstvo ali ne. Cilj je torej vzpostavljanje razlike med sodelovanjem in konfliktom v korist sodelovanja z dvosmernim simetričnim komuniciranjem, oziroma kot pravi Grunig (Grunig in Hunt, 1984: 6), z »upravljanjem komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi«.

Prav tako nalagajo definicije odgovornost odnosom z javnostmi, da delujejo v javnem interesu in ne le v interesu organizacije. Bistvo vsakega menedžmenta je postala ne samo odgovornost za uspešnost in učinkovitost organizacije, temveč tudi družbena odgovornost. Organizacija mora sprejeti družbene odgovornosti, če hoče obdržati svojo moč v pluralistični družbi, zato je le-ta postala mehanizem boljšega poslovanja (Verčič in Grunig, 2000: 26-28). Odgovorna je torej tista organizacija, ki odgovarja za posledice svojega učinkovanja. Brez te odgovornosti do javnosti organizacija z njimi ne more imeti dobrih odnosov (Hunt in Grunig, 1994: 10).

Danes obstaja približno 500 različnih definicij odnosov z javnostmi. Te številne definicije kažejo na širok spekter funkcije in dejstvo, da so odnosi z javnostmi nenehno razvijajoča se profesija. Vse te različne definicije pa poudarjajo, da odnosi z javnostmi:

- vzpostavljajo in ohranjajo vzajemno koristne odnose med organizacijo in javnostmi,
- predstavljajo komunikacijsko funkcijo s poudarkom na dvosmernem procesu,
- analizirajo in interpretirajo trende ter probleme v okolju, ki imajo lahko potencialne posledice za organizacijo in njene deležnike,
- pomagajo organizaciji pri oblikovanju in doseganju družbeno sprejemljivih ciljev, torej pomagajo doseči ravnotežje med komercialnimi imperativi in družbeno odgovornim vedenjem (Warnaby in Moss, 1997: 8).

## 1.2 ODNOSI Z JAVNOSTMI KOT DEL MENEDŽMENTA

Večina opredelitev odnosov z javnostmi navaja, da so odnosi z javnostmi sestavni del strateškega menedžmenta<sup>1</sup> (Verčič in Grunig, 2000: 9), ki je odgovoren za učinkovitost in uspešnost organizacije kot tudi za njeno družbeno odgovornost. Da je organizacija uspešna v

---

<sup>1</sup> Menedžment razumemo kot proces načrtovanja, organiziranja, poveljevanja, usklajevanja in nadzorovanja.

dinamičnih in hitro spremenljivih okoljih, je potrebno okolja raziskovati, analizirati in jih upoštevati tako pri snovanju kot tudi pri izvajanju organizacijskega poslanstva. Potrebno je tudi nenehno iskanje skladnosti, sožitja in sprejemljivosti organizacije v okolju. Iz tega izhaja načrtovanje in izvajanje organizacijskih komunikacijskih strategij ter sprotne merjenje učinkov in vgrajevanje sprememb v dolgoročne organizacijske komunikacijske strategije.

Lastnost strateškega menedžmenta je vseobsežno in dolgoročno vzdrževanje ravnotežja med poslanstvom organizacije ter notranjim in zunanjim okoljem. Lastnost odnosov z javnostmi pa je vzdrževanje medsebojnega razumevanja in sprejemljivosti med organizacijo in njenimi javnostmi, da bi organizacija lahko uresničevala svoje poslanstvo (Ašanin Gole, 1998: 599-605). Prav odnosi z javnostmi pomagajo organizacijskemu strateškemu menedžmentu s tem, ko gradijo odnose z javnostmi, na katere vplivajo oziroma ki vplivajo na organizacijo, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo lahko celo odvrnejo od njegovega uresničevanja (Verčič in Grunig, 2000: 39). Uspešnost in učinkovitost izvajanja aktivnosti odnosov z javnostmi sta neposredno odvisni od praktičnega položaja odnosov z javnostmi ter njihovih upravljalcev v organizaciji in od tega, kako zgodaj so oboji vključeni v proces odločanja. Torej so samo `gasilci` ali pa proaktivni snovalci in izvajalci komunikacijskih strategij (Ašanin Gole, 1998: 598). Upravljalci odnosov z javnostmi naj bi nastopali kot svetovalci članom uprave in menedžmentu organizacije v zvezi s strategijami komuniciranja z javnostmi in s sprejemanjem strateških odločitev, ki bi lahko imele posledice za delovanje organizacije. Operirajo na mejni ploskvi med organizacijo in njenimi okolji. Imajo tako rekoč idealno pozicijo za pridobivanje in interpretiranje informacij, ki jih dobijo iz okolja, kakor tudi za predstavljanje organizacije zunanjemu svetu. Z oblikovanjem percepcije okolja in organizacije med člani uprave pomagajo upravljati z menjavo med akterji in silami iz okolja ter sposobnostmi in zmožnostmi organizacije (Moss in Warnaby, 2000: 59-60).

Kot upravljalška disciplina lahko odnosi z javnostmi igrajo pomembno strateško vlogo pri upravljanju organizacijskega razmerja z notranjimi in zunanjimi deležniki (Warnaby in Moss, 1997: 7). Vendar, kot pravi Cutlip, upravljalci pogosto ne sodelujejo pri strateških odločitvah, ker jim manjka znanje o menedžmentu<sup>2</sup> in odzivih ter potrebah organizacijskih enot, potrebno za sprejemanje strateških odločitev (Moss in Warnaby, 2000: 78). Prepogosto imajo samo

---

<sup>2</sup> Verčič pravi, da ima strokovnjak za odnose z javnostmi z menedžerskimi znanji in izkušnjami pri vodenju projektov, s komunikološkimi znanji za komuniciranje z različnimi ciljnimi skupinami, s poznavanjem socialne psihologije in specialističnih znanj o odnosih z javnostmi vse možnosti, da zasede mesto v upravi organizacije (Šubic, 2003: 31).

vlogo funkcionalne dejavnosti in so zato premalo vpleteni v strateško pomembne dejavnosti, kot so analiziranje okolja ter svetovanje vodstvu (White in Dozier, 1992: 100-104). Acharya argumentira, da je njihova vloga povezana tudi s stopnjo (ne)stabilnosti okolja, s katero se organizacija srečuje. V statičnem okolju so zadostne samo funkcionalne dejavnosti, medtem ko so v dinamičnem okolju potrebne prav upravljalске (Moss in Green, 2001). Praktiki odnosov z javnostmi potemtakem ne morejo doseči odličnosti zgolj kot tehnični izvajalci komunikacijskih programov, ki jih izvajajo na podlagi odločitev vodstva organizacije, ampak samo na proaktiven način. Ta zahteva, da praktiki v vlogi svetovalca sodelujejo pri upravljanju tistih strateških odločitev organizacije, ki so relevantne za odnose s strateškimi deležniki (Škerlep, 1998: 747).

### 1.2.1 NALOGE UPRAVLJALCEV ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Koncept, da odnosi z javnostmi presegajo meje organizacije in jo tako vključujejo v določeno okolje, izhaja iz sistemske teorije<sup>3</sup>, ki razlaga strukturo organizacije in njeno interakcijo z družbenim okoljem. Sistemski koncept poudarja pomembnost povezanosti organizacijskih delov in funkcij kot tudi povezanost med organizacijo kot celoto in njenimi ključnimi zunanjimi skupinami (Cutlip, Center in Broom, 1994: 206-214). Organizacija mora, če hoče biti odzivna in dovzetna za zunanje vplive, prenašati informacije iz okolja preko organizacijskih meja kot tudi meja podsistemov, da lahko dosežejo vodilne v koaliciji (Grunig in Hunt, 1984: 9). Pri pospeševanju prenosa informacij od zunaj čez meje do vodilnih v organizaciji pa igrajo pomembno vlogo prav upravljalci odnosov z javnostmi.

Upravljalci so posamezniki znotraj organizacije, ki sodelujejo z organizacijskimi okolji in pridobivajo, selekcionirajo ter prenašajo informacije od okolja do dominantne koalicije organizacije in obratno (Dozier, 1995: 14-17). Aldrich in Herker (White in Dozier, 1992: 92, 103) pravita, da upravljalci opravljajo dve pomembni nalogi. Analizirajo okolje s predelovanjem informacij ter predstavljajo organizacijo notranjim in zunanjim javnostim.

---

<sup>3</sup> Sistem je sestavljen iz več interaktivnih delov ali podsistemov, ki vplivajo tako drug na drugega kot tudi na organizacijo kot celoto. Podsistemi kljubujejo času znotraj določene meje tako, da se odzivajo in prilagajajo na spremembe ter pritiske okolja zato, da dosegajo in ohranjajo svoje cilje (Cutlip, Center in Broom, 1994: 206-214). Odnosi z javnostmi v svoji vlogi pomagajo organizaciji, da se zaveda sprememb, ki se dogajajo v okolju in se tako pomagajo prilagoditi na spreminjajoče se pogoje, s katerimi se sooča. Glede na to, koliko je organizacija relativno odprta, odraža stopnjo, do katere se lahko prilagodi okolju. Prepustnost meja uravnava pretok informacij, materiala in ljudi v sistem ali iz njega in se lahko nanaša na organizacijo kot celoto ali pa samo na podsisteme v organizaciji, ki imajo svoje meje (Warnaby in Moss, 1997: 13-14).



Analiziranje okolja pomeni zbiranje, analiziranje in širjenje informacij, ki jim podjetja pogosto sledijo, da ostanejo sodobna s tem, ko vnašajo potrebne spremembe v svoje poslovno okolje. Upravljalci so glavna črta obrambe organizacije pred informacijsko preobremenitvijo, ki nastopajo kot filter informacij. Hkrati pa nastopajo kot pospeševalci informacij, ko nadzorujejo informacije in jih postavljajo na agendo vodilnih v koaliciji. Analiza okolja ima vlogo vpliva, saj dobljene informacije pomagajo načrtovalcem strategij pri analiziranju pozicije organizacije in identificiranju problemov. Lahko jih uporabijo za upravičenost dejanj organizacije ali za prepričevanje drugih znotraj in zunaj meja organizacije (Warnaby in Moss, 1997: 12-16).

Nadalje upravljalci predstavljajo organizacijo tako v notranjem kot zunanjem okolju. Skušajo privabiti in ohraniti ključne deležnike organizacije, čigar podpora ali nasprotovanje je lahko pomembno za njeno delovanje (Moss in Warnaby, 2000: 75-76). Odnosi z javnostmi tudi prepoznavajo tiste odločitve vodstva organizacije, ki imajo lahko posledice za tiste ljudi, ki v odločanje niso vključeni oziroma ko za njih ustvarjajo probleme<sup>4</sup>. Upravljanje s problemi nakazuje, da organizacija ne samo opazuje spremembe, temveč jih tudi načrtuje, da jih bo upoštevala pri kontinuirani izdelavi in implementaciji organizacijske strategije (Ašanin Gole, 1998: 606-607). Organizacija simetrično dvosmerno komunicira z javnostmi, še preden pride do odločitve, tako da so problemi med organizacijo in njenimi javnostmi soglasno rešeni. Upravljalci strateško načrtujejo ter oblikujejo komunikacijske programe in strategije, ki pomagajo organizaciji v medsebojni odvisnosti s strateškimi javnostmi (Verčič in Grunig, 2000: 39). Podpirajo njene konkurenčne strategije razvoja s tem, ko prepoznajo dejavnosti, ki pomagajo ustvariti, ohraniti ali povečati tiste razločevalne zmožnosti, s katerimi organizacija išče svojo konkurenčno prednost (Moss in Warnaby, 2000: 76). Tega pa seveda odnosi z javnostmi ne morejo, če niso sestavni del strateškega menedžmenta in če praktiki ne poznajo organizacijskega strateškega načrta ali celo niso vključeni v njegovo nastajanje, pripravo in izvedbo (Verčič in Grunig, 2000: 42).

---

<sup>4</sup> Pri tem je problem pritisk, notranji ali zunanji, ki bi imel, če bi se nadaljeval, velik vpliv na delovanje organizacije ali na njen interes.

### 1.3 STRATEŠKO NAČRTOVANJE ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Učinkoviti odnosi z javnostmi morajo biti strateško vodeni in upravljani, pri čemer ni pomembna kvantiteta, ampak kvaliteta samega komuniciranja (Ašanin Gole, 1998: 604). Čeprav organizacija v marsičem komunicira nenačrtovano oziroma naključno, so odnosi z javnostmi tisto komuniciranje<sup>5</sup>, ki ga dolgoročno in sistematično načrtujejo ter usklajujejo profesionalni komunikacijski upravljalci. Ti skušajo tudi napovedati, s kakšnimi javnostmi bo organizacija imela opraviti v prihodnje oziroma kakšne javnosti bi utegnile podpreti poslanstvo organizacije, tako da bi z obojimi navezala dobre odnose, še preden pride do problema ali preden bi bila potrebna njihova podpora (Hunt in Grunig, 1994: 3-10).

Pri strateškem načrtovanju odnosov z javnostmi se identificira skupine, ki so za organizacijo ključnega pomena in lahko vplivajo na njeno poslovno uspešnost. Po Grunigovi skali aktiviranja javnosti gre za skupine, ki so nebitvene za organizacijo in z njo niso v interesnem odnosu, skupine na ravni deležnikov, skupine, ki jih organizacija zadeva in se same tega zavedajo, to je zavedna javnost, in skupine, ki se zavedajo problema in se organizirajo, da bi ga rešile in jo imenujemo aktivna javnost (Grunig in Repper, 1992: 125).

#### 1.3.1 DELEŽNIKI

Deležniki spadajo v kategorijo ljudi, ki jih odločitve te ali one organizacije prizadevajo ali pa s svojimi odločitvami vplivajo nanjo. Do nje imajo interes in organizacija ima interes v njih (Grunig in Repper, 1992: 125). Mnogi deležniki so pasivni, zato jih lahko imenujemo tudi latentna javnost. Gre za skupino ljudi, ki se bodisi svojega interesnega razmerja z organizacijo ne zavedajo ali pa v tem razmerju ne vidijo oškodovanja svojih interesov (Hunt in Grunig: 1994: 14). Čeprav gre za javnost, s katero organizacija neprestano rutinsko komunicira, idealistična normativna zahteva po družbeni odgovornosti narekuje, da mora organizacija poleg svojih posebnih interesov upoštevati tudi interese deležnikov in splošne družbe (Škerlep, 1998: 741). Organizacija izdelava seznam deležnikov, ki so v dani situaciji zanjo najpomembnejši, najsi predstavljajo priložnost za nadaljnji razvoj ali grožnjo uspešnemu

---

<sup>5</sup> Najpogosteje gre pri organizacijah za programe komuniciranja z mediji, zaposlenimi, s finančnimi javnostmi; za odnose z državnimi institucijami, (lokalno) skupnostjo; za programe kriznega upravljanja, kriznega komuniciranja in za odnose s potrošniki ter marketinške odnose z javnostmi.

poslovanju, in nato z njimi trajno komunicira. Komuniciranje je pomembno, ker pomaga ustvarjati trdna, trajna razmerja, kakršna potrebuje organizacija, da si pridobi njihovo podporo in da lahko uravnava konflikt, ko pride do njega (Hunt in Grunig, 1994: 15).

### 1.3.2 JAVNOSTI

Medtem ko si lahko podjetja sama izbirajo svoja tržišča, se javnosti same oblikujejo okoli problemov in iščejo organizacije, ki jih ustvarjajo (Grunig in Repper, 1992: 128). Pozorne javnosti so tiste, ki v svojem razmerju z organizacijo zaznajo problem. Lahko jo sestavlja več vrst deležnikov, ki imajo skupen interes ali pa so na osnovi različnih interesov v odnosu do organizacije razvili zavezništvo. Konfliktne oziroma aktivne javnosti pa začnejo delovati v smeri uveljavljanja svojega interesa v odnosu do zaznanega problema (Škerlep, 1998: 742-743). Aktivne javnosti organizacijo zadevajo bolj od nedejavnih. Z njimi je lažje komunicirati, ker same od sebe iščejo informacije in ne le pasivno čakajo nanje. Ni pa jih lahko prepričati, saj informacije iščejo pri mnogih virih, prepričanja pa si ustvarjajo same. Z organizacijo komunicirajo neposredno ali posredno prek drugih sredstev. Kadar čutijo, da se organizacija ne odziva njihovemu interesu, se njihova aktivnost ne omejuje zgolj na komuniciranje, ampak se dejavno vedejo tudi na druge načine (Hunt in Grunig, 1994: 15). Potrebno jih je zgodaj vključiti v proces odločanja v organizaciji, saj se je tako mogoče lotiti reševanja njihovih problemov, še preden pride do konflikta in še preden sklenejo, da nimajo drugega izhoda, kot da s pritiskom pripravijo organizacijo do spremembe (Grunig in Repper, 1992: 138).

### 1.3.3 PROBLEMSKI MENEDŽMENT = STRATEŠKI ODNOSI Z JAVNOSTMI

Problem odnosov je mnogo težje rešiti, ko se le-ta že zaostri v konflikt z aktivno javnostjo. Zato je namesto reaktivnega reševanja zaostrenih problemov potrebna proaktivna strategija vnaprejšnjega reševanja problemov, še preden sprožijo konflikt. Odnosi z javnostmi tu nastopajo kot večšina razreševanja interesnih konfliktov med organizacijo in njenimi strateškimi skupinami s sporazumevanjem in z upoštevanjem interesov deležnikov. Gre za strateško analiziranje sedanjega položaja organizacije, ocenjevanje ter izbiranje različnih ustreznih strategij, njihovo izvajanje in kontrolo nad izvajanjem ter njihovo ovrednotenje.

Takšna strategija zahteva sistematično opazovanje zunanjega in notranjega okolja organizacije, da bi zaznali razvojne trende in nastajajoče probleme ter že v zgodnji fazi razvili ustrezen odziv organizacije (Škerlep, 1998: 738, 744). Čeprav problemski menedžment oziroma pravočasno reševanje nastajajočih problemov običajno pomeni zvišanje stroškov poslovanja, pa je ekonomsko racionalno, če se lahko organizacija na ta način izogne konfliktom, ki imajo lahko bistveno slabše posledice za njeno poslovanje (Regester in Larkin, 1997: 215). Idealno je torej, da organizacije ne čakajo do faze perečih vprašanj, preden se lotijo problemov (Grunig in Repper, 1992: 149-150). Tiste, ki uspešno rešujejo svoje probleme z okoljem, dobijo iz odnosa prednosti, saj ima vsaka organizacija, ki dobro odgovori na pritiske svojih javnosti, večjo verjetnost, da dobi njihovo podporo (Ašanin Gole, 1999: 545).

Učinkoviti odnosi z javnostmi in komunikacijski programi morajo imeti v konceptu strateškega menedžmenta posebno mesto. Hkrati morajo strateško upravljati tudi s svojimi komunikacijskimi programi, saj v nasprotju s strateškim pristopom organizacije svoje programe izvajajo rutinsko, jih ne prilagajajo dinamičnemu okolju in jih posledično zato izvajajo neučinkovito (Grunig in Repper, 1992: 118-120). Samo strateško načrtovanje odnosov z javnostmi in njihova vloga v strateškem menedžmentu kažeta na pomemben odnos odnosov z javnostmi do problemskega menedžmenta ter odnos problemskega menedžmenta in odnosov z javnostmi do strateškega menedžmenta. Čeprav mnogi razlikujejo med odnosi z javnostmi in problemskim menedžmentom, strateški menedžment odnosov z javnostmi razjasnjuje, da se odnosi z javnostmi in problemski menedžment pokrivata, če so odnosi z javnostmi del strateškega menedžmenta. Tako bi lahko rekli, da zunanji učinki dinamičnega okolja ne povzročajo več problemov odnosov z javnostmi, ampak jih lahko obravnavamo kot priložnosti odnosov z javnostmi (Verčič in Grunig, 2000: 42-44).

## 2 SIMETRIČNI MODEL KOT NORMATIVNI IDEAL

Večina literature formulira proces upravljanja s problemi kot asimetričen, saj gre za predvidevanje organizacije, kakšen problem bodo javnosti ustvarile v prihodnosti in nato njeno proaktivno delovanje proti tem potencialnim grožnjam ter pritiskom. Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi pa na problemski menedžment gleda bolj kot na simetričen proces. Upravljalci poskušajo komunicirati z javnostmi, preden pride do problemov in preden je javnost prisiljena, da jih problematizira (Verčič in Grunig, 2000: 42).

Grunig in Hunt sta bila prva, ki sta razvila različne modele komuniciranja z javnostmi. Definirala sta štiri tipične načine izvajanja odnosov z javnostmi – štiri modele odnosov z javnostmi, ki hkrati predstavljajo tudi štiri faze njihovega zgodovinskega razvoja. Modeli so idealnotipski načini vodenja odnosov z javnostmi; v praksi lahko danes naletimo na vse štiri, čeprav je po Grunigu le četrti model norma, po kateri je mogoče presojati stopnjo odličnosti praktičnega vodenja odnosov z javnostmi (Grunig in Grunig, 1992: 285).

### 2.1 MODELI ODNOSOV Z JAVNOSTMI: *Grunig, Hunt*

Kako torej izvajati odnose z javnostmi, da bi kar najbolj prispevali k uspehu in k procesu strateškega upravljanja organizacije in njenih problemov? Izvaja se jih lahko na različne načine, kako, pa je odvisno predvsem od vrste organizacije in njene strukture. Grunig in Hunt (Grunig in Hunt, 1984; Grunig in Grunig, 1992, Grunig in White, 1992, Dozier, 1995) sta štiri modele odnosov z javnostmi opredelila sledeče:

#### 2.1.1 MODEL PROPAGANDNEGA AGENTA

Model propagandnega agenta ima predvsem propagandno funkcijo, saj gre za zavestno manipuliranje z javnostmi. Organizacija enosmerno uveljavlja svoje interese z vsemi dovoljenimi in nedovoljenimi sredstvi, kar pomeni, da pri komuniciranju ni spoštovana norma resničnosti. Danes je tak način izvajanja odnosov z javnostmi neetičen in povsem nesprejemljiv.

### 2.1.2 MODEL JAVNEGA INFORMIRANJA

Model javnega informiranja je usmerjen k dejavnostim, ki ustvarjajo pozitivno publiciteto v medijih. Gre za širjenje informacij po načelih novinarskega sporočanja, kjer je še posebej spoštovan kriterij resničnosti. Praktiki odnosov z javnostmi kot nekakšni novinarji obveščajo medije in prek njih veliko javnost o dogodkih, povezanih z organizacijo, kjer skušajo predstaviti njeno celotno podobo. Model je usmerjen predvsem v upravljanje z ugledom organizacije in kreiranjem pozitivne podobe organizacije z enosmernim komuniciranjem.

### 2.1.3 DVOSMERNI ASIMETRIČNI MODEL

Dvosmerni asimetrični model na podlagi znanstvene metodologije zbira podatke o javnostih, ki jih želi prepričati. Kljub temu, da je model dvosmeren, pa organizacija še vedno zgolj enosmerno prepričuje javnosti v smeri uveljavljanja svojih interesov. Podoben je propagandni funkciji, vendar gre za znanstveno prepričevanje, s katerim organizacija doseže, da javnosti sprejmejo interese organizacije in se vedejo po njenih željah.

### 2.1.4 DVOSMERNI SIMETRIČNI MODEL

Dvosmerni simetrični model pa je idealen normativni model. Gre za dvosmerno simetrično komuniciranje med partnerji, ki se poskušajo sporazumeti in na ta način vzpostaviti vzajemno koristne odnose. Cilj ni več prepričevanje, ampak doseganje razumevanja. Odnosi z javnostmi vršijo vlogo posrednika, ki lajša dvosmerno komunikacijo organizacije med vodilno koalicijo in strateškimi javnostmi, da bi obvladovali konflikt. Utemeljuje odnose s partnerji na pogajanju ter kompromisu in je zato bolj etičen od ostalih modelov.

Prvi trije modeli so asimetrični modeli, saj skušajo z njimi organizacije spremeniti vedenje javnosti, ne da bi spremenile svojega. Model propagandnega agenta teži k publiciteti za vsako ceno. Model javnega informiranja uporablja novinarje, ki razglašajo sicer objektivne, vendar samo za organizacijo ugodne in naklonjene informacije. Dvosmerni asimetrični model pa uporablja raziskave za oblikovanje sporočil, ki bodo najverjetneje prepričala javnosti, da se vedejo, kot si želi organizacija.

Organizacija, ki uporablja simetrični model komuniciranja, uporablja za upravljanje z nastajajočimi konflikti raziskave in dialog ter tako izboljšuje medsebojno razumevanje in gradi razmerja s svojimi javnostmi. Tudi javnosti si želijo odločanja. Želijo uravnateženo, simetrično komuniciranje z organizacijo, kjer bi se organizacija pustila prepričati v enaki meri, kot se pustijo same prepričati njej. Simetrični model omogoča, da se vprašanje o tem, kaj je prav in kaj ne, razreši s pogajanjem, kar pomeni, da je organizacija pripravljena upoštevati določene interese svojih deležnikov. Dvosmerni simetrični model je dialog med dvema skupinama, ki zagovarjata vsaka svoje stališče. Pogajanje ni nujno uspešno, saj pogosto nobena stran noče spremeniti svojega stališča. Dokler odnosi z javnostmi omogočajo odprto komunikacijo med obema stranema in medsebojno razumevanje položajev, potem rečemo, da so uspešni. Dvosmerni simetrični model je po Grunigu najbolj etičen pristop k odnosom z javnostmi, saj gre za vplivanje skozi dober karakter in odgovorno ravnanje, ki temelji na dvosmernem komuniciranju, prav etični odnosi pa so najučinkovitejši model za doseganje organizacijskih ciljev.

## 2.2 MODEL MEŠANIH MOTIVOV

Grunig je opredelil odnose z javnostmi kot »upravljanje komuniciranja organizacije z njenimi javnostmi« (Grunig in Hunt, 1984: 6). Potemtakem odnosi z javnostmi uravnavajo informacije med organizacijo in okoljem. Heath pravi, da ta definicija predpostavlja privilegiranost organizacije, saj definira javnosti in pogoje, pod katerimi z njimi komunicira. Taka definicija ne vključuje sodelovanja javnosti in po Motionovi ignorira osrednjo nalogo diskurza. Zato se po njenem odnosi z javnostmi »primarno ukvarjajo z upravljanjem odnosov med organizacijo in njenim okoljem«<sup>6</sup> (Heath, 2001: 34).

Tudi glede na namen so se odnosi z javnostmi razvili predvsem kot prepričevalno komuniciranje, s primarnim ciljem spremeniti stališča in vedenje drugih v skladu s cilji in stališči organizacije. Ta pristop je v praksi odnosov z javnostmi zelo pogost in je po Grunigu

---

<sup>6</sup> Dvojnost razumevanja odnosov z javnostmi se cepi v dve smeri: po eni strani je poslanstvo odnosov z javnostmi upravljanje komunikacij med organizacijo in javnostmi, kjer je delovanje organizacije hkrati tudi komuniciranje in se ni mogoče izogniti takšnemu ali drugačnemu zlitju odnosov z javnostmi z drugimi oblikami komuniciranja. Po drugi strani pa je poslanstvo upravljanje odnosov med organizacijo in njenim družbenim okoljem, kjer vsakršno delovanje organizacije proizvaja posledice tudi za ljudi, ki niso vključeni v proces odločanja o tem delovanju, pa so vendarle deležni posledic takšnega delovanja (Verčič, Serajnik Sraka in Ašanin Gole, 2000: 7).

in Huntu definiran ter kritiziran kot asimetrični model odnosov z javnostmi. Grunig argumentira, da je asimetrični pristop način, kako organizacija dobi, kar želi, ne da bi spremenila svoje vedenje oziroma pristala na kompromis. To po njegovem vodi do dejanj, ki so neetična, družbeno neodgovorna in neučinkovita ter tako enači prepričevanje z manipulacijo (L'Etang, 1996: 118). Nasprotno pa simetrični diskurz, ki ga definira z enakimi možnostmi in recipročnostjo med udeleženci interakcije, predstavi kot normativni model odličnih odnosov z javnostmi.

Raziskave so pokazale, da organizacije pogosto ne izvajajo modela odnosov z javnostmi v čisti obliki, ampak uporabljajo različne modele za različne situacije in različne programe. Spreminjajo jih glede na nastale situacije, probleme in komunikacijske programe. Uporaba modela je med drugim odvisna tudi od organizacijske kulture in možnosti, ki jo ima v njej oddelek za odnose z javnostmi. Grunig pravi, da je za organizacijo v dimaničnem, kompleksnem okolju in z organsko strukturo simetrični model najracionalnejša odločitev. Je najbolj etičen in najbolj učinkovit pri zasledovanju organizacijskih ciljev, saj je edini neločljivo konsistenten s konceptom družbene odgovornosti. Mnogi praktiki pa trdijo, da asimetrični model ni neetičen ali manj učinkovit, saj je prepričevanje naravni način, s katerim ljudje skušajo kontrolirati svoje simbolno okolje. Organizacija naj bi predstavljala svoje interese tako, da hkrati prepričuje in dovoli, da jo prepričujejo. Kaj je simetrično in asimetrično, je odvisno od same perspektive gledalca. Organizacije imajo v resnici mešane motive – tako kooperativne kot tudi kompetitivne. Praktiki simetričnega komuniciranja niso celovito altruistični, saj branijo interese organizacije. Najprej hočejo doseči svoje interese, vendar skušajo pri tem najti rešitev, ki jo sprejme tudi nasprotnik. Model mešanih motivov tako vsebuje asimetrične kot simetrične taktike, vendar naj bi se po Grunigu odlični odnosi z javnostmi nagibali bolj k simetričnim (Grunig in Grunig, 1992, Grunig in White, 1992, Dozier, 1995).

### 2.2.1 NORMATIVNI IDEAL ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Grunig je najprej enačil dvosmerni asimetrični model z manipulativnim modelom, vendar pozneje sam razvil model mešanih motivov, s čimer je omilil ostro negativno vrednotenje asimetričnega modela, ki ga je zgolj povezoval z manipulativnim diskurzom (Škerlep, 1998: 551). Škerlep pravi, da je sam Grunig pri formulaciji dvosmernega simetričnega modela



dvosmiseln. Na eni strani ga povezuje s Habermasovo teorijo komunikacijskega delovanja in idealne govorne situacije. Ta zahteva, da udeleženci tovrstne interakcije ne delujejo strateško v smeri uveljavljanja svojih interesov, ampak se usmerijo izključno na doseganje soglasja na osnovi boljših argumentov, kar pomeni, da je edini kriterij končnega soglasja racionalna utemeljenost trditev in zahtev sodelujočih. Sporazumevanje mora potekati pod idealnimi pogoji, status udeležencev sporazumevanja je vezan le na racionalnost njihovih argumentov in ne glede na ugled ter moč v družbi. Udeleženci pa imajo tudi neomejeno možnost nestrinjanja. Pojma dvosmerne simetrične argumentacije zato ni mogoče aplicirati na odnose z javnostmi, pri katerih udeleženci v interakciji uveljavljajo konfliktne interese (Škerlep, 1998: 746). Po Pearsonu so namreč odnosi z javnostmi v položaju točno tam, kjer se soočajo nasprotno si interesi. Tu se praktiki odnosov z javnostmi pogosto znajdejo v položaju, ko morajo služiti različnim interesom, največkrat svojih strank. Da se izognejo težavi zagovarjanja različnih interesov glede etike dejanj, politik itd., Pearson predlaga, da se ne osredotočijo na pomiritev teh razlik, ampak na tip komuniciranja, ki bo zelo verjetno posredoval med temi interesi. Torej na etično komuniciranje, na koncept simetrične komunikacije, pogajanja in kompromisa.

L'Etangova podobno problematizira koncept simetrije, ki je pogosto sinonim za `dobro` in težko dosegljiv koncept. Idealno komuniciranje je doseganje konsenza, vsaka neenaka razporeditev moči pa je iracionalna in ovira potencial za simetrijo oziroma idealno govorno situacijo. Habermasova idealna govorna situacija sicer leži v jeziku simetričnega komuniciranja, vendar je težko uporabiti te ideale v odnosih z javnostmi, saj udeleženci pogosto niso enakovredni. Razlika med simetrijo in prepričevanjem ne razkriva družbenega ali političnega konteksta, ki dovoljuje določenim interesom boljši položaj, v katerem imajo več možnosti za prevlado (L'Etang, 1996: 120-122).

Na drugi strani Grunig formulira dvosmerno simetrično komuniciranje bolj realistično in pravi, da je v odnosih z javnostmi dvosmerno simetrično komuniciranje ključen kriterij recipročnosti, vzajemne menjave ali kooperativne menjave koristi. Tu ne gre za racionalno argumentacijo, ampak za pogajanja, katerih izhodišča so prav sebični interesi nasprotnih si strani. Uspešna pogajanja se ne zaključijo v univerzalnem racionalnem soglasju, temveč s sklepanjem kompromisa med sebičnimi interesi, ki pa je v končni instanci koristen, kar obema stranema omogoča uveljavitev svojih ključnih interesov (Škerlep, 1998: 746). Vsaka organizacija mora obvladati tako simetrično kot asimetrično komuniciranje, pri čemer mora

kratkoročno uporabo asimetričnega komuniciranja integrirati v širši koncept simetrične filozofije. Prava narava odnosov z javnostmi so mešani motivi organizacije (Dozier, 1995: 47-51). Torej uveljavljanje interesov organizacije s prepričevanjem v skladu z zakoni in etičnimi normami. Kadar to ni mogoče, pa se je organizacija za razreševanje konfliktov pripravljena pogajati, prilagajati in sklepati kompromise.

Težko je komunikacijske odnose z javnostmi teoretsko analizirati zgolj kot simetrično oziroma asimetrično komuniciranje. Vzpostavljanje in ohranjanje odnosov z javnostmi ni odvisno samo od organizacije ter njenega dvosmernega simetričnega komuniciranja z okoljem. Odnos je odvisen od (ne)zmožnosti organizacije kot deležnikov za upoštevanje interesov drugega kot tudi od (ne)pripravljenosti obeh strani za razreševanje konfliktov. Organizacija je omrežje deležnikov, ki lahko predstavljajo kompleksno medsebojno razmerje interesov, v katerem so si lahko zahteve različnih strukturnih deležnikov nasprotujoče do tiste mere, da jih ni mogoče reševati na način sodelovanja ali kompromisa. Ideja simetrije je torej, da uspešnost odnosov z javnostmi ne more izhajati zgolj iz egoističnega uveljavljanja interesov organizacije prek enosmernega prepričevanja javnosti. Organizacija mora biti pripravljena spremeniti svoje vedenje in svojo strategijo upravljanja, tako da s pristajanjem na kompromisne rešitve vsaj do neke mere upošteva tudi interese javnosti (Škerlep, 1998: 746-749).

### **2.3 OD SIMETRIJE K DIALOGU: *Kent, Taylor***

Medtem ko se teorije in raziskave odnosov z javnostmi premikajo proti konceptu dvosmernega simetričnega komuniciranja kot normativnega ideala za izvajanje odnosov z javnostmi, vedno več teoretikov in praktikov uporablja termina dialog in dialoški za opis etičnih, praktičnih in učinkovitih pristopov do odnosov z javnostmi (Kent in Taylor, 2002). Premik od vplivanja na mnenje h graditvi in k vzdrževanju odnosov je predstavljal pomembno spremembo primarnega poslanstva odnosov z javnostmi (Ehling, 1992: 622). Šlo je za instrumentalen preobrat od upravljanja z javnostmi in javnega mnenja do grajenja, negovanja in ohranjanja tega odnosa. Kent in Taylorjeva (2002) pa skušata predstaviti teoretični premik od simetričnega komuniciranja k dialogu in kako lahko teorijo dialoga dejansko uporabimo v odnosih z javnostmi. Hkrati pa poudarjata, da je dialoška teorija bolj

poskusna, saj še zelo malo raziskav dokumentira dejansko uporabo dialoških principov komuniciranja.

Koncept dialoga kot posebnost etične komunikacije datira pred konceptom simetričnega komuniciranja. Filozofi in retoriki so ga vrednotili za enega najbolj etičnih oblik komuniciranja in centralno sredstvo ločevanja resnice od neresnice. Dialog vključuje tudi poskus priznanja vrednosti sogovornika, da ga vidimo kot cilj in ne le kot sredstvo za njegovo dosego. Včasih je mišljen kot debata, oziroma kot pravi Heath, kot retorični dialog<sup>7</sup> (Kent in Taylor, 2002). Je torej razmerje med najmanj dvema udeležencema, ki z uporabo simbolov skušata doseči soglasje, in čeprav se konsenz ne pojavi pri vsakem problemu, določena stopnja sporazuma dovoljuje, da udeleženca nadaljujeta dialog. Retorika je tu nujno potrebna, ker kolektivne odločitve niso nedvomne, ampak verjetne premise, s katerimi dosežemo preudarne izbire med alternativami, ki pa niso absolutne (Heath, 2001: 43-45). Retorika je torej uporabna tam, kjer se uveljavljajo konfliktni interesi. Če ni razlik ali nesoglasij, potem je brez pomena zaposliti odnose z javnostmi (Heath, 2001: 35).

Pearson pravi, da je edino etično, če ima organizacija razvit dialoški sistem, namesto da sprejema enostranske odločitve (Kent in Taylor, 2002), saj je zanj dialog prvi pogoj za etično obnašanje organizacije do svojih javnosti (Toth, 2000: 126). Najpomembnejše vprašanje tako postane, kateri komunikacijski sistem maksimira možnosti, da nasprotujoči si interesi najdejo neko skupno podlago za medsebojno razumevanje, in ne, katera organizacijska politika je pravilnejša od druge. Ta poudarek predstavlja premik od področja, kjer praktiki odnosov z javnostmi nimajo specialnih veščin, to je etične teorije, do področja, kjer jih imajo – do komunikacijske teorije in prakse. Dialog spremeni naravo organizacije in odnosov z javnostmi s tem, ko postavi poudarek na odnos. Za javnosti pa dialog pomeni povečanje organizacijske odgovornosti, večji glas pri odločitvah organizacije in povečano javno zadovoljstvo. Tradicionalni pristopi k odnosom z javnostmi namenjajo javnostim sekundarno vlogo in nanje gledajo kot na sredstvo za doseganje ciljev, medtem ko dialog povzdigne javnosti ter jim da enakovreden status organizaciji.

---

<sup>7</sup> Heath pravi, da je retorični dialog dvosmerni proces, saj argumentiranje in soočanje z nasprotnikovimi argumenti predpostavlja vsaj dva udeleženca, advokata in protiadvokata. Ideja retoričnega dialoga je, da so argumenti, ideje in posledično advokati med seboj v enakovrednem razmerju, dokler se njihovih argumentov med seboj ne testira. Torej vsi, ki imajo enakovredne možnosti udeležbe v dialogu, kljub temu nimajo enakovredne retorične moči. Skozi dialog udeleženci soustvarjajo pomen z retoričnim procesom argumentiranja in protiargumentiranja. `Zmaga` tisti, ki ima boljše in prepričljivejše argumente, čeprav na koncu udeleženci dosežejo konsenz in sprejmejo zadovoljive odločitve (Heath, 2001: 34-35).

### 2.3.1 POTENCIAL DIALOGA IN NJEGOVE OMEJITVE

Ali so dialogni odnosi z javnostmi sploh možni in praktični? Pogosto dialog ne izpolni teženj in prizadevanj udeležencev. Bil naj bi bolj etičen od vseh drugih oblik komuniciranja, vendar ne obstaja noben konkreten dokaz, ki bi to trditev potrdil. Dialog velja za etičnega iz enakih razlogov, kot velja demokracija od diktatorstva ali monarhije. Daje glas vsem, ker je osnovan na principu poštenosti, odkritosrčnosti, zaupanju in ne na pojmovanju javnosti kot sredstva za doseg cilja. Prav tako tudi ni jasnih odgovorov, kako vključiti dialog v organizacije. Potrebno je pravo razmišljanje tako vodstva kot vseh zaposlenih. To pa se doseže samo z razumevanjem in zavedanjem organizacij, da dialog omogoča učinkovitejše komuniciranje. Dialog je dimenzija kvalitete komuniciranja, ki ohranja komunikatorje bolj osredotočene na skupno in odnos kot pa na svoje interese. Vseskozi je potrebno imeti v mislih, da dialog ni uporabljen proces, ampak bolj izdelek, ki se pojavi, torej zaupanje, zadovoljstvo in simpatija.

Tako kot so zadnjih petindvajset let teoretiki in praktiki odnosov z javnostmi definirali, redefinirali in artikulirali teorijo simetričnega komuniciranja, je sedaj čas, da uporabijo isti idealizem na naslednji stopnji teorije odnosov z javnostmi, na dialogu. Čeprav dialog ne more zagotavljati etičnih rezultatov odnosov z javnostmi, dialoška komunikacijska orientacija poveča možnost, da javnosti in organizacije bolje razumejo drug drugega ter imajo skupna osnovna pravila za uspešno in učinkovito komuniciranje (Kent in Taylor, 2002).

### 3 RETORIKA V SODOBNEM INSTITUCIONALNEM KONTEKSTU

#### 3.1 INSTITUCIONALNO KOMUNICIRANJE

Organizacije so zaradi dinamičnega okolja, ki jih obdaja, pod vse večjim pritiskom glede razumevanja in odzivanja na hitro spreminjajoče se družbene vrednote, naraščajoča pričakovanja in zahteve javnega mnenja ter javnih občil. Pod budnim očesom čedalje zahtevnejših javnosti so do njih spoštljivejše in dovezetnejše (Regester in Larkin, 1997: 214), z njimi sodelujejo in z vodenjem strateškega komuniciranja vzpostavljajo vzajemen odnos, ki pa ga morajo ne samo vzdrževati, ampak tudi razumeti. To je osnova za tvoren dialog, iskanje skupnih rešitev in razumevanje potreb ter želja vseh vpletenih strani (Cheney in Vibbert, 1987: 177-182).

Živa bitja ne živijo izolirano sama zase, ampak v neprestani interakciji z okoljem. To pomeni, da se na podlagi procesa komuniciranja po eni strani sama prilagajajo okolju in si, po drugi strani, okolje prilagajajo sebi. Organizacija kot kompleksna struktura prenaša informacije znotraj sistema ter med sistemom in okoljem, kar najsplošnejše opredelimo kot komuniciranje (Mumel, 1998: 660-661). Komuniciranje je del vsakdanjika, je vedenje posameznikov, skupin kot tudi organizacij. Medtem ko ljudje komunicirajo med seboj tako, da prenašajo ali sprejemajo sporočila, praktiki odnosov z javnostmi ne komunicirajo samo zase, ampak upravljajo, načrtujejo in izvajajo komuniciranje tudi za organizacijo. S tem ko izvajajo raziskave vedenj in stališč javnosti, upravljajo prenašanje sporočil v organizacijo; s tem, ko svetujejo menedžmentu, katere odločitve sprejeti in jih nato predstavijo ter razložijo svojim javnostim, pa upravljajo s sporočili iz nje (Grunig in Hunt, 1984: 6). Če prevzamemo trditev, da organizacija vedno komunicira, ne glede na to, kaj vse stori oziroma ne stori, potem se praksa odnosov z javnostmi ukvarja tako z ožjim kot s širšim vidikom komuniciranja. Ožje komuniciranje je neposredno, širše pa se ukvarja z vprašanjem, kakšne komunikacijske učinke ima vedenje in delovanje organizacije na njene strateške javnosti, torej kaj njeno vedenje in delovanje komunicira javnostim (Škerlep, 1998: 740).

Odnosi z javnostmi so po Grunigu upravljanje komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi. Potem torej lahko rečemo, da so strokovnjaki za odnose z javnostmi specializirani za upravljanje z institucionalnim diskurzom. Institucionalni diskurz je komuniciranje organizacije, skozi katerega spregovori kot formalno organiziran kolektivni akter. Je eno od

vrst organizacijskega komuniciranja<sup>8</sup>, pri katerem je kot subjekt komuniciranja prepoznana organizacija kot kolektivni akter (Škerlep, 2001: 543, 545). Odnosi z javnostmi so z obvladovanjem notranjega in zunanjega okolja postali dejstvo vsake organizacije (Cheney in Vibbert, 1987: 198), institucionalno komuniciranje pa strateško orodje za pridobivanje konkurenčne prednosti z izvajanjem tistih aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost organizacije. Obvladovanje večine komuniciranja je dandanes lahko tako celo pomembnejše od obvladovanja osnovne dejavnosti podjetja (Hrovat, 2003: 63). Praktiki odnosov z javnostmi izražajo oziroma razlagajo organizacijske politike, dejanja in različna stališča organizacije glede nastalih problemov, za kar morajo biti ustrezno usposobljeni. To pa pomeni, izražati se v imenu organizacije v artikuliranem institucionalnem diskurzu tako na strateški ravni načrtovanja kot tudi tehnični izvedbi le-tega (Škerlep, 2001: 544). Pogoj za uspešno artikulacijo organizacijskega diskurza je obvladovanje komunikacijskih veščin, med katerimi je ključnega pomena obvladovanje retorike. V tem smislu bi lahko rekli, da odnosi z javnostmi predstavljajo nadgradnjo klasične retorike v sodobnem institucionalnem kontekstu (Škerlep, 1998: 750).

### 3.2 NADGRADNJA KLASIČNE RETORIKE

Retorika je termin s pestro zgodovino in ima danes različne pomene. Stari Grki so jo označili kot umetnost ali veščino prepričevanja, povezano z logiko in razvojem prepričljivega govora. Ta izvorna opredelitev se je ohranila vse do danes, vseskozi pa je dobivala nove pomene. Danes retorika ni več omejena zgolj na določene oblike javnega govora, ampak je razširila meje na vse vrste diskurza in simbolnega komuniciranja (Bizzell in Herzberg, 1990: 1-2).

---

<sup>8</sup> Z izrazom organizacijsko komuniciranje prevajamo angleški izraz corporate communication. Gre za unitaren pogled na organizacijo, kjer so v družbi prepoznane kot samostojni družbeni subjekti (Škerlep, 2001: 543, 545). Van Riel opozarja, da se »izraz `korporativno` ne sme razumeti zgolj kot pridevnik, ki se nanaša na `korporacijo` kot gospodarsko organizacijo, ampak mora biti razumljen v kontekstu latinske besede `corpus`, ki pomeni `telo`, ali v prenesenem pomenu `nanašajoč se na celoto`« (Van Riel, 1995: 26). Je »orodje vodstva, s katerim usklajuje vse zavestno uporabljene oblike notranjega in zunanjega komuniciranja tako uspešno in učinkovito, kolikor je mogoče. Njegov namen je ustvarjati pogoje za dobre odnose s skupinami, od katerih je podjetje odvisno« (Van Riel, 1995: 26). Definirano je izredno široko, saj velja teza, da vse komunicira. Kot krovni pojem za vse pojme komuniciranja vključuje tako (ne)namerne notranje kot zunanje oblike komuniciranja organizacije in ga lahko najsplošnejše razčlenimo v tri temeljne kategorije: vedenje, simboliko in komuniciranje (Podnar, 2000: 177). Vključuje lahko tako tradicionalne discipline – odnosi z javnostmi, kot tudi usposabljanje in razvoj kadrov, tržno in krizno komuniciranje, komuniciranje menedžmenta itd. (Hrovat, 2003: 62) Vsi komunikacijski procesi med organizacijo in njenim okoljem, tako v ožjem kot širšem smislu, pa morajo biti usklajeni v konsistentno podobo, ki tvori identiteto organizacije in mora biti prilagojena ciljnim javnostim (Škerlep, 1998: 750).

L'Etangova (1996: 106) pravi, da pomeni povezava med klasično in sodobno retoriko, »prevesti klasične ideje retorike v moderne koncepte«. Torej morajo strokovnjaki odnosov z javnostmi obvladati načela klasične retorike za izvajanje prepričljivih strategij v argumentativnem diskurzu, da lahko organizacije uspešno sledijo svojim ciljem. Posebej pomembna sta elementa, ki se osredotočata na retorične aspekte odnosov z javnostmi, to sta prepričljivost in etika. Tu se postavlja vprašanje, ali ni retorika uporabljena predvsem v manipulativne namene (L'Etang, 1996: 106).

Retorika je povezana z nastankom različnih oblik demokracije. Sposobnost, predstaviti ideje in argumente ter z njimi prepričati občinstvo, je bila v Atenah visoko cenjena. Kmalu so ugotovili, da retorika ni dar, ampak prenosno znanje, ki se ga lahko naučijo specialisti, za katere pa ni nujno, da obvladajo kontekst govora (Bizzell in Herzberg, 1990: 19-22, 57). Tu se kažejo podobnosti med vlogo retorike v klasični družbi in odnosov z javnostmi v sodobni pluralistični družbi. Tako pri odnosih z javnostmi kot pri retoriki je poudarek na prepričljivih tehnikah, saj organizacije predstavljajo svoja stališča in mnenja kot organizacijski retoriki ter skušajo prepričati javnosti v svoj prav. Imajo večji potencial, da prevladujejo v diskurzu nad posameznikom in si tako pridobijo želeno pozornost. Tudi struktura družbe okoli organizacije je veliko bolj obetajoča, da bo dala več prostora institucionalnemu kot pa posameznikovemu diskurzu. Skladno s tem poda najostrejšo kritiko retorike Platon, ki je verjetno najodgovornejši za razvoj idej, ki jo obsojajo ter ji dajejo slabšalno konotacijo, ko postavi vprašanje o etičnosti Sofistov<sup>9</sup>. V debati govorniku ni treba biti strokovnjak za področje, o katerem se govori, kljub temu pa je lahko celo prepričljivejši kot sam specialist področja. Podobno velja tudi za praktike odnosov z javnostmi. Na podlagi česa lahko posameznik torej verjame taki osebi (L'Etang, 1996: 108-112)? Govorništvo definira kot večščino in njegova kritika se osredotoča na zapeljevanje, kar definira kot prakso, dati občinstvu tisto, kar hoče, ne glede na resnico, pravičnost ali splošno dobro. Zanj je retorika večščina, ki omogoča govorniku, da prepričuje druge o zadevah resnice in pravičnosti, medtem ko sam retorik ne dostavlja občinstvu znanja ali razumevanja, ampak samo prepričanje in prepričevanje. Iz tega izhaja, da je retorika le tisto, kar se vidi in je daleč od pravičnosti (Kennedy, 1994: 35-38). Po Platonu pridemo do resnice samo z dialektično metodo. Retorika, ki ni podrejena dialektiki, je potemtakem brez vsakršne vrednosti (L'Etang, 1996).

---

<sup>9</sup> Sofisti so trdili, da je njihova praksa posebna spretnost ali umetnost, ki se jo lahko nauči in jo uporabi vsak, da lahko potem brani svoj vpliv. Platon trdi, da lahko taka praksa vodi v nepravičnost in izrazi skrb o moči in vplivih retorike v družbi, saj po njegovem lahko učinkovit govornik zavaja svoje poslušalce.

### 3.2.1 OŽJE IN ŠIRŠE RAZUMEVANJE RETORIKE

Aristotel razvije premišljen in natančen pristop k analizi subjekta ter v tem retoriko preobrne od filozofske tradicije do pristopa, ki je soroden sodobnim uporabljenim družbenim znanostim (L'Etang, 1996: 112). Njegovo delo specificira širšo vlogo retorika kot samo govornika. Doda mu vlogo svetovalca in odvetnika, ki išče prepričljive argumente in dokaze na tak način, da sistematično razišče retorično situacijo ter svoje lastne notranje vire. Nato izbere najboljše argumente, jih primerno razporedi in stilsko izpili, tako da izbrane besede učinkovito prenesejo dobro organizirane argumente. To opravičuje definicijo retorike kot »tehniko razkrivanja prepričljivih sredstev v katerem koli predmetu govora« (Bizzell in Herzberg, 1990: 29) in je tisto, kar opravičuje tesno paralelo z dialektiko. Naloga retorike ni več odkrivanje resnice s pomočjo dialogov, temveč odkrivanje tistega, kar je v vsaki stvari prepričljivega in verjetnega. Retorika ima s silogizmi in z entinemi sama po sebi dovolj moči, da dokazuje, kaj je res in kaj ni. Loči torej dejanje komuniciranja – govorništvo, od vnaprejšnjega raziskovanja in načrtovanja logičnih argumentativnih struktur (L'Etang, 1996: 113) ter izenači retorični diskurz s prepričevalnim (Škerlep, 2001: 548). Zanj je racionalna argumentacija bistvena razsežnost prepričevalnega diskurza, vendar pokaže tudi pomembnost verodostojnosti in ugleda govornika ter čustvene naravnosti občinstva, ki prispevajo k učinkovitosti govornikove argumentacije (Bizzell in Herzberg, 1990: 145-146).

Klasična retorika zoži retorični diskurz zgolj na prepričevanje. Ukvarja se z uporabo diskurza, pisnega ali ustnega, da prepričuje ali motivira občinstvo. Nova retorika pa vključuje vsako obliko verbalnega izražanja, v katerega se vključujejo ljudje. Široko pojmovanje retorike pokriva vse vrste diskurza, tako pisno kot govorniško sporočanje, ter poleg prepričevalnega diskurza med drugim tudi literarne in znanstvene (L'Etang, 1996: 117). Richards (Škerlep, 2001: 549) definira retoriko kot »veščino, s katero je diskurz prilagojen svojemu smotru«. Tako pojmovanje ne izključuje klasičnega poudarka na argumentaciji in prepričevanju, temveč ga vključi v širšo koncepcijo različnih vrst diskurza. Sposobnost retorične tradicije je, da v svojo obravnavo vključi različne vrste diskurza<sup>10</sup>. V svoji teoriji retorike se predvsem osredotoča na pomen<sup>11</sup>, ki je zanj funkcija konteksta (Bizzell in Herzberg, 1990: 13), in tako

<sup>10</sup> Prepričevalni diskurz (torej) ni edina vrsta diskurza; za institucionalni diskurz ni nujno, da samo prepričuje z argumentacijo.

<sup>11</sup> Besede imajo pomen samo v diskurzu in diskurz ima pomen samo za tiste, ki razumejo uporabljen jezik ter povežejo sedanjo uporabo jezika z izkušnjami, ki so jih z njegovo uporabo dobili v preteklosti. Skratka, besede same po sebi ne pomenijo nič. Pomen dobijo šele, ko se na nekaj nanašajo.



retoriko poveže s tem, kako lahko jezik v kateremkoli diskurzu ustvari pomen za njegovo občinstvo (Corbett in Connors, 1999: 537-538).

Burke, ki si je prizadeval ponovno odkriti retoriko in ji povrniti zasluženi sloves, jo celo povzdigne nad literaturo. Pravi, da je retorična analiza primerna za vsako obliko pisanja in govora ter je tako uporabna tudi neposredno v preučevanju človeških odnosov. Ključni pojem zanj je identifikacija in ne več prepričevanje. Ko ljudje uporabljajo simbole, da bi pridobili soglasje drugih oziroma oblikovali stališča in vedenja ali jih motivirali za neko dejanje, se morajo najprej identificirati z občinstvom<sup>12</sup>. Identifikacijo enači s prepričevanjem oziroma pravi, da je prepričevanje rezultat procesa identifikacije, saj nekoga lahko prepričaš samo, če do neke mere govoriš njegov jezik. To idejo prenese v retoriko, tako da je zanj sprememba v vedenju ali dejanju posledica procesa identifikacije, ki jo vidi kot dopolnilo tradicionalnemu pogledu na retoriko, kot zgolj prepričevanje (Bizzell in Herzberg, 1990: 989-1041). Tradicionalni pogled na retoriko se osredotoča na govornikov eksplicitni design, s katerim se sooča s publiko, identifikacija pa vključuje možnost nezavednega prepričevanja, saj ni nujno, da se zavedamo identifikacije, ki jo izvajamo. Poleg pisnega ali ustnega diskurza lahko retorika vključuje tudi manj tradicionalne oblike diskurza – tudi neverbalni elementi so vrsta simbolizma, ki ima prepričevalni učinek. Kjerkoli je prepričevanje, tam je retorika in kjerkoli je pomen, tam je prepričevanje, pravi Burke.

Retorika ima po Burku veliko funkcij. Tista, ki jo vedno opravlja, je, da pomaga pri orientaciji v določeni situaciji. Z retoriko posameznik definira situacijo, tako da jo interpretira s stilom – ji da pomen in nato izbere med možnimi alternativami za njeno rešitev (Foss, 1991: 174-177). Retorika gradi realnost, jo obdara s pomenom in jo oblikuje, spreminja ter vzdržuje z jezikom, torej z retoriko. Vpliva na realnosti in stvarnosti s tem, ko predstavi perspektive, s katerimi naj bi videli svet v določeni smeri. Je sredstvo, s katerim razmišljamo o možnostih in izbiramo med možnimi perspektivami (Elwood, 1995: 6). Vatz razmišlja podobno in pri tem kritizira Bitzerja in njegovo teorijo retorične situacije (Vatz, 1999). Bitzer meni, da je retorična situacija tista, ki določa namen, temo, predmet in stil retoričnega diskurza. Zanj je retorika odgovor na situacijo, ki predstavlja nek potencialni ali dejanski kritični položaj, ki se ga da delno ali v celoti razrešiti samo z retoričnim diskurzom, pri čemer poudarja, da vsak položaj ne potrebuje asistence diskurza. Retorični diskurz zahteva samo tisti položaj, ki se ga

<sup>12</sup> Identificirati pomeni povezati se z različnimi lastnostmi ali skupnimi substancami, ki jih delimo z drugimi. Slednje so osnova za identifikacijo med posameznikom in osebo ali lastnino.

lahko razreši z diskurzom tako, da slednji vpliva na odločanje in delovanje skrbno izbranega občinstva (Bitzer, 1999: 217-225). Vatz nasprotno trdi, da pomen ne leži v situaciji, ampak ga ustvari retorika, ki ga obdaja ali kreira s komunikacijo samo skozi lingvističen opis. Različni pomeni ne izvirajo iz realnosti, iz dejanske situacije, ampak iz arbitrarne izbire besed, s katerimi retorik opiše nastalo situacijo (Vatz, 1999: 228-229).

### 3.3 NEGATIVNA KONOTACIJA RETORIKE

Retoriki skušajo najti najboljšo rešitev spora oziroma prepričujejo ljudi, da sprejmejo ali zavrnejo predlagana mnenja, stališča in vedenjske vzorce. Definirati retoriko kot umetnost prepričevanja pomeni, da se retoriki primarno ne ukvarjajo z iskanjem resnice. Že zgodnji sofisti so glede na težavnost odkrivanja resnice mislili, da je glavna naloga iskati najbolj informirane in uporabne rešitve ter jih kar se da prepričljivo zagovarjati. Iz tega stališča je etika, torej kako naj bi se vedli ljudje, pri retoriki bolj pomembna kot iskanje resnice. Antični misleci so etiko vgradili v retoriko, tako da so vrednotili poštenost, pravico, dober značaj, zanesljivost, vrednost zaupanja in iskrenost. Ker pa so moderne družbe bolj heterogene kot so bile antične, je soglasje glede etike in njenih vrednot težje. Zato se dandanes kot kriterij, po katerem se ocenjuje kvaliteta argumentov, bolj vrednoti resnica.

Vendar ni nujno, da retorika primarno ali obvezno vključuje iskanje resnice. Taka definicija lahko slabšalno napeljuje, da so retoriki brezvestni ljudje, ki uporabljajo laži in prevračajo besede za manipulacijo ljudi, da naredijo tisto, kar retorik želi; ravno zato ima retorika danes tako negativno konotacijo. Aristotel sam je zagovarjal retoriko z argumentom, da le-ta ne sme biti obtožena za svojo brezobzirno uporabo<sup>13</sup>. Kvintilijan pa definira retorika kot 'good pearson speaking well'. Pravi, da se neiskrenost vedno sama izda, zato je svoje učence učil, da so retoriki s svojim članstvom v skupnostih vedno obvezani govoriti in pisati izključno kot dobri ljudje (Crowley, 1994: 9-12). Vendar je hkrati sam postavil vprašanje ali sploh lahko kdo doseže veličino njegovega idealnega retorika (Kennedy, 1994: 182).

<sup>13</sup> Aristotel pravi da retorika ni slaba ali neuporabna študija, kljub temu da lahko naredi veliko škodo, če se jo uporablja v slabe namene. Je nevtralni instrument, ki se ga lahko uporablja v dobre in slabe namene. Kljub temu da znanje retorike preprečuje uporabo in sprejemanje slabih argumentov, nas spoznanje, da so argumenti nelogični in neetični ne brani pred tem, da jih sprejmemo zaradi ideoloških razlogov. Kljub veliki skušnjavi uporabe ideoloških apelov, ki so zelo prepričljivi, jih dober retorik po njegovem ne sme uporabljati.

### 3.3.1 ABSOLUTNA RESNICA IN PREPRIČLJIVOST

Za Aristotela je prepričljiva tista izjava, ki je sama po sebi jasna kot beli dan ali pa je primerno dokazana z drugimi izjavami. Prepričljivejši so ponujeni razlogi, racionalnejša in sprejemljivejša je trditev. Zanj odkrivanje vseh prepričljivih sredstev v določeni situaciji pomeni, da skuša retorik sistematično odkriti tako trenutno situacijo, med drugim tudi svoje občinstvo in njegove posebne kulturne predispozicije ter čustva, kot tudi svoje lastne vire, s katerimi lahko prepričuje. Nato v argumentaciji uporabi toliko elementov in jih postavi v določeno zaporedje, kolikor je potrebno za prepričljivo utemeljitev trditve v dani situaciji (Bizzell in Herzberg, 1990: 29).

Retorična argumentacija predstavlja po Aristotelu drugačno vrsto diskurza od analitične demonstracije univerzalnih resnic v znanosti in filozofiji, kjer mora biti resničnost premis ter veljavnost deduktivnega sklepanja dokazana z absolutno gotovostjo. V večini primerov se nanaša na kontingenten družbeni svet, v katerem javne kontroverze izhajajo iz popularnih prepričanj, različnih mnenj in interesov. V situaciji javne polemike o nekem spornem vprašanju lahko govorec zgolj ponudi najboljše argumente o pravilnosti stališča, ki ga zagovarja. Pri tem se sicer lahko sklicuje tudi na znanost, pa vendar njegova argumentacija s tem še ne bo postala znanost oziroma znanstvena resnica, temveč le kontingenčna retorična argumentacija, ki se pač sklicuje na znanost kot avtoriteto (Škerlep, 2001: 552). Absolutno resnico je mogoče doseči zgolj z znanstvenim dokazovanjem in dialektika kot oblika argumentativnega dialoga lahko testira, ali je bila res dosežena. Za Aristotela ne dialektika ne retorika nimata nobene vloge pri iskanju absolutne resnice (Bizzell in Herzberg, 1990: 29). To ne pomeni, da retorik lahko govori neresnice ali manipulira z javnostjo. Retorik mora imeti znanje o predmetu govora, pri čemer se njegova argumentacija nanaša na kontingentno družbeno realnost, ki je v domeni verjetnega, zato o javnih spornih vprašanjih običajno ni mogoče podati končnih in absolutnih resnic. V tipični retorični situaciji je mogoče `resnico` doseči le prek argumentativnega dialoga, ki razkrije, katera stran ima boljše argumente. Reševanje spornih vprašanj je stvar različnih interpretacij, pri čemer se skozi argumentativni dialog pokaže, katera argumentacija je v odnosu do spornega vprašanja v dani situaciji bolj utemeljena. Resnična vednost je proizvod retoričnega spopada in ne nekaj, kar je dano že vnaprej kot nekaj `objektivnega`. Resnica ni nekaj fiksnega in končnega, ampak je ustvarjena v okoliščinah, v katerih se najdemo in v katerih moramo poiskati rešitve (Škerlep, 2001: 552). Če torej obstaja a priori zaključek, retorika enostavno ni potrebna (Heath, 2001: 39).

### 3.3.2 PREPRIČEVANJE ALI MANIPULACIJA

Strah, da je retorika lahko manipulativna, izhaja predvsem iz paradoksa, da se ljudje med seboj ne strinjajo in se posledično vpletajo v diskurz, v katerem prepričujejo drug drugega o najboljših rešitvah. Protiargumentom se lahko uprejo samo tisti argumenti, ki so upravičeni in etični (Heath, 2001: 37). Po Kvintilijanu je idealni govornik pravi filozof, nepokvarjen in moralen, z znanjem o govorjenju, ki vedno teži k najvišjemu (Bizzell in Herzberg, 1990: 35, 296). Tudi retorika teži k najvišjemu standardu tako v obliki kot v vsebini. Bolj kot da se jo obravnava kot napako v družbi, je potrebna za pomiritev nesoglasij, za sporazumevanje med seboj in izboljševanje ter oblikovanje svojih misli in preferenc (Heath, 2001: 37).

Retorična argumentacija je orodje, ki ga posameznik lahko izkoristi na etičen ali neetičen način. Kot večšina je etično nevtralna, od govornikove moralne integritete in njegovih namenov pa je odvisno, kako bo uporabljena (Škerlep, 2001: 551). Veliko razprav na temo etičnosti odnosov z javnostmi se osredotoča na njihovo družbeno vlogo ter konflikt med strankinimi in javnimi interesi (L'Etang, 1996: 116). Če manipulacija pomeni, da bomo morali uporabiti taktike in prijeme za poštene in medsebojno skupno dogovorjene ter koristne namene, potem je takšna `manipulacija` pač lahko `upravičeno` sredstvo za doseg cilja. Lahko bi rekli, da gre za prepričevanje, pri katerem so tako menedžerji nasploh kot tudi strokovnjaki za odnose z javnostmi zavezani visokim etičnim ciljem in profesionalnim standardom (Gruban, 1999: 603).

Oblike prepričevalnega komuniciranja<sup>14</sup> le redkokdaj dosežejo konsenz med organizacijo in strateškimi skupinami, zato je prepričevanje vedno konfliktno. Razumeti pa je potrebno tudi, da nikogar, ki se ne pusti prepričati, ni mogoče prepričati proti njegovi volji in z nikomer, ki se ne pusti prepričati, se ni mogoče sporazumeti. Tu nastopa koncept svobodne volje, ki loči prepričevanje od negativnih konotacij manipulacije. Vendar – kdo naj definira komuniciranje

<sup>14</sup> Prepričevalno komuniciranje definiramo kot »zavedno prizadevanje posameznika ali skupine spremeniti stališča in prepričanja drugega posameznika ali skupine s prenosom določenih sporočil« (Pek Drapal in Kos, 1999: 578). Ne more biti zgolj enkratna akcija ali dogodek oziroma posledica ali produkt sporočila, ki ga vir posreduje prejemniku. Spreminjanje ali oblikovanje odgovorov, stališč, vrednot prejemnikov je dolgotrajen proces, v katerem jih lahko spreminjamo. Pri tem je potrebno upoštevati, da so stališča priučena v procesu socializacije in da na njihovo oblikovanje vplivajo številni dejavniki. Vreg (2000: 92) definira prepričevanje kot »kompleksen, kontinuiran interaktivni proces, v katerem komunikator skuša vplivati na komunikacijskega partnerja, da bi sprejel predlagana stališča in vedenjske vzorce«. Pri tem poudarja, da kadar sta partnerja v komunikacijski situaciji diskurzivne tekmovalnosti, si ne prizadevata odstranjevati komunikacijskih ovir, temveč jih po navadi še poglobljata in branita vsak svojo osebno identiteto (Vreg, 2000: 90-92).

kot prepričevalno, manipulativno, siljeno? Take definicije bi morale biti subjektivne s strani tistega, ki sprejema komunikacijo. Perloff celo predlaga, da sta prepričevanje in vsiljevanje<sup>15</sup> del kontinuuma in da je razlika med njima komaj opazna.

Odnosi z javnostmi in z retoriko kot integralnim delom torej argumentirajo, se zavzemajo za določeno perspektivo, ki jo podpira organizacija; resnica je tu relativna. Vendar – ali je tudi etika relativna (L'Etang, 1996: 113-116)? Konfliktno stanje je za demokratično družbo normalno in slednja lahko obstaja samo kot stalni konfliktni procesi, ki potekajo v besedni komunikaciji. Konfliktni so priložnost za reševanje družbenih problemov (Grabnar, 1990: 339), pomembne odločitve se morajo sprejemati v javnem diskurzu, sicer se sprejemajo zaradi slabih razlogov oziroma kar brez razlogov (Crowley, 1994: 3). Sodobna retorika ne uči, kaj je res in kaj je prav, kaj je resnica in pravica, kaj je etično in kaj ne. Kar nudi, so navodila, kako doseči najvišjo stopnjo verjetnosti med poslušalci in udeleženci vsakovrstnih spopadov (Grabnar, 1990: 342).

### 3.3.3 ETIČNOST – TEMELJ RETORIČNE RAZSEŽNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Retoriko imajo nekateri za neetično. Po eni verziji so to varljive izjave tistih, ki imajo neetično koristoljubje. Po drugi strani pa lahko retorika z javnim diskurzom premakne družbo k boljšim vrednotam, k boljši različici same sebe in omogoča organizacijam uspešno komuniciranje s svojimi javnostmi. Nekateri so skeptični, da lahko sam diskurz izboljša družbo, kvaliteto idej in vrednot. Deetz na primer ne verjame, da je diskurz zadostno sredstvo za doseganje izboljšanih vizij o sebi. Izziv je doseči boljšo kvaliteto diskurza. Dobre ideje in vrednote preganjajo slabe, modre politike porazijo koristoljubne. Slabi argumenti se ne morejo upreti javni kontroli in retorika je ravno proces javne kontrole. V družbi torej ni potrebno še več dialogov, ampak boljša kvaliteta diskurza. Da je to mogoče, se morajo ljudje in organizacije udeleževati v dialogu in ne monologu. Cutlip pravi, da lahko posamezniki ali

---

<sup>15</sup> Perloff pravi, da se termin `vsiljevanje` uporablja za opis poskusa družbenega vpliva, ki mu prejemniki nasprotujejo, medtem ko se termin `prepričevanje` uporablja za opis poskusa vpliva, ki je konsistenten z njihovimi vrednotami in stališči. Pravi, da je prepričevanje dinamična aktivnost, ki vključuje tako prejemnika kot sporočevalca. Zanj (Perloff, 1993: 20) je prepričevanje »aktivnost ali proces, pri katerem komunikator poskuša doseči spremembo prepričanj, odnosa, stališč in vedenja posameznika ali skupine preko prenosa sporočila na način, pri katerem ima tisti, ki ga prepričujemo (za razliko od vsiljevanja), vsaj delno svobodo odločanja«. Prepričevani ima možnost, da sprejme in ponotranji pozicijo komunikatorja ali pa jo zavrne. Najbolje, kar lahko prepričevalec stori, je, da ustvari okolje, v katerem posameznik sam spremeni svoja stališča v zvezi z določenim vprašanjem (Perloff, 1993: 13, 20).

institucije samo z znanjem odnosov z javnostmi poskrbijo, da bo njihov glas slišan v javnem forumu, še posebej, ker v današnji družbi prevladujejo kot glavni retoriki organizacije in ne posamezniki<sup>16</sup>. Ta boj omogoča, da vse strani preučijo vidike drugih in `resnica` prevladala v boju, v katerem boljše ideje zmagajo nad slabšimi ter dosežejo privoljenje občinstva.

Retorična perspektiva gleda na odnose z javnostmi kot na obliko družbenega vpliva. Z mnenji in dejanji, ki temeljijo na dejstvih, vrednotah ter politikah, oblikujejo meje in priložnosti za zagovarjanje svojih interesov. Dialoški pogled na prepričevanje je protiutež prepričevanju, ki je neločljivo povezan z manipulacijo (Heath, 2000). Gre za dialog oziroma izmenjavo idej med posamezniki. Že Bryantova<sup>17</sup> in Crablova ter Vibbertova definicija (institucionalne) retorike so dialoške v smislu, da v izmenjavo vstopata vsaj dve strani. Ideje, mnenja, razumevanje, sodbe... se lahko izboljšajo samo skozi odprt in učinkovit dialog. Heath sicer ni zanimal, da je retorika enosmerna in manipulativna. Argumentiral je, da egoistični interesi oslabijo z odzivi občinstva sporočil. Jaz in egoistični interesi so srce retorike, ampak ti niso statični. Vse ideje se lahko ignorira, okrni, izzove, tudi če ima ena stran več moči in vpliva za uveljavitev. Tudi prednost, ki jo ima organizacija zaradi večjega kapitala, ne more premagati boljše retorične strategije (Toth, 2000: 126-127). Nobena ideja, ki se zagovarja, ni inherentno boljša od druge, kar je bistvo retorike. Organizacije in odnosi z javnostmi morajo uporabljati `good use of rhetorics` in ne `the use of good rhetoric`. Med tema dvema konceptoma je pomembna razlika, saj je retorika proces, ki se ga lahko uporabi v dobre ali slabe namene, sestavljen iz dobrih in slabih strategij. Torej lahko tisto, kar izboljša slabo uporabo odnosov z javnostmi, označimo z `good use of rhetorics` (Heath, 2000).

### 3.3.3.1 POKLICNA ETIKA

Organizacije v družbi ne igrajo več samo vloge ponudnikov in svojega obstoja ne morejo opravičiti le z dobičkom, pač pa imajo širši družbeni vpliv in so kot take podvržene izpopolnjevanju drugih družbenih pričakovanj in zahtev ter širšemu družbenemu nadzoru (Podnar in Kline, 2003: 65). Poklicni svetovalci odnosov z javnostmi imajo vsa potrebna znanja, ki lahko močno vplivajo na sprejemanje odločitev, pomembnih tako za organizacije kot družbo. Pogosto se zato tudi sami srečujejo z očitki, da delujejo neetično; neetičnost

<sup>16</sup> Razen če gre za medosebno komunikacijo

<sup>17</sup> Bryant definira retoriko kot »proces prilagajanja idej ljudem in ljudi idejam« (Heath, 2000).

dejanj pa spodkopava javno podporo in zaupanje ne samo v praktike, ampak v celotno prakso. Na eni strani je zato potrebno zaščititi prakso in njen ugled ter ščititi družbo pred možnimi zlorabami. Na drugi strani pa razmerje med svetovalci in njihovimi strankami pred možnimi pritiski ter zlorabami zaupnosti. Odnosi z javnostmi spadajo na področje samoregulacije poklicev z (etičnimi) kodeksi, ki imajo težo zakona in moč, da sankcionirajo morebitne kršitve. Kodeksi vodijo profesionalno prakso, ščitijo njen ugled in družbo pred zlorabami ter zavezujejo svetovalce, da delujejo v najboljšem interesu svojih strank. Predvsem zadnje – zavezanost k zaupnosti in najboljšemu interesu – loči odnose z javnostmi kot profesionalno dejavnost od drugih `obrti` (Cutlip, Center in Broom, 1994: 129-134).

Vsi kodeksi<sup>18</sup> zavezujejo poklicne svetovalce odnosov z javnostmi do splošnih poklicnih obveznosti, do naročnikov ali delodajalcev, do javnega mnenja in informativnih medijev, do stanovskih kolegov in do samega poklica.

- Splošne poklicne obveznosti obvezujejo svetovalce za odnose z javnostmi: spoštovati načela, sprejeta v Splošni deklaraciji o človekovih pravicah (svoboda izražanja, tiska, informiranosti); delovati v skladu z javnim interesom; izražati poštenost, intelektualno integriteto, zvestobo; odkrito izvajati dejavnosti odnosov z javnostmi.
- Poklicne obveznosti do naročnikov obvezujejo svetovalce, da: ne zastopajo konfliktnih ali konkurenčnih interesov brez dovoljenja naročnikov; ne kršijo popolne diskretnosti in poklicne zaupnosti; ne priporočijo nobenega posla ali organizacije, od katere bi imeli interes; ne zagotavljajo količinsko izmerljive rezultate; ne sprejemajo materialnih povračil ali plačil od tretje osebe; ne kršijo načel tega kodeksa pri izvajanju naloge, tudi če to zahteva naročnik.
- Poklicne obveznosti do javnega mnenja in informativnih medijev obvezujejo praktike, da: nenehno skrbijo za pravico do informiranosti (v mejah poklicne zaupnosti); zagotavljajo informacije brez plačil za objavo; ne zavajajo javnega mnenja.

---

<sup>18</sup> Kodeksi so prevedeni in kot priloga priloženi v Gruban, Verčič in Zavrl (1997). Poleg Kodeksa obnašanja Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi (IPRA), Evropskega kodeksa profesionalnega obnašanja v odnosih z javnostmi (CERP), Kodeksa etike Mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC) in Kodeksa etike in ravnanja poklicnih svetovalcev za odnose z javnostmi (PRSS) so prevedene še Listina o komuniciranju z zaposlenimi Evropske konfederacije za odnose z javnostmi, Listina o javnih odnosih Evropske konfederacije za odnose z javnostmi (CERP), Listina o okoljskem komuniciranju Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi (IPRA), Listina o odnosih s potrošniki Evropske konfederacije za odnose z javnostmi in Listina o okolju Evropske konfederacije za odnose z javnostmi (CERP).

- Poklicne obveznosti jih zavezujejo vzdržati se nepoštene konkurence do stanovskih kolegov in namerno zmanjševati njihov ugled ali poslovanje.
- Do samega poklica jih Kodeks zavezuje, da: se vzdržijo vsakega ravnanja, ki bi lahko škodilo ugledu poklica in prispevajo k čim širšemu, boljšemu poznavanju ter razumevanju Kodeksa; poročajo odgovornim disciplinskim telesom o vsaki kršitvi in storijo vse, da se upošteva sklep disciplinskih organov in tako pripomorejo k učinkovitim sankcijam zoper kršitelja Kodeksa (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 155-188).

Posamezniki, društva, organizacije, korporacije obstajajo za druge le prek komunikacije. Organizacijo razumemo prek tega, kar organizacija napiše, kar nam povedo njeni predstavniki, kar slišimo od njenih delavcev, kar vidimo, ko uporabljamo njene proizvode ali storitve. Glede na njeno kompleksnost, velikost, bistvo itn. mora svoje komuniciranje organizirati, za to pa potrebuje strokovnjake za odnose z javnostmi, ki (v idealni sliki) skrbijo za vsa sredstva, prek katerih organizacija komunicira. Toda – ali je komuniciranje resnično? Drapal pravi, da ni v interesu organizacije, če je njena podoba preveč v navzkrižju s tem, kar ta organizacija v resnici je. Izkrivljanje realnosti prinaša bumerang efekt, razočaranje delavcev, izgubo kupcev, zaupanja lastnikov. Ustvarjanje nerealnih pričakovanj ni v interesu organizacij in ker strokovnjaki za odnose z javnostmi delujejo za interese organizacije, gre večina njihovega truda v to, da bi bila pričakovanja javnosti glede organizacije ustrezna temu, kar jim lahko organizacija v resnici ponudi. Skratka, tisto, kar naj bi jih v resnici vodilo, ni etika, ampak interes. Ali vsi strokovnjaki sledijo takim načelom? Zagotovo ne. Pri tem pa ne gre samo za to, ali se strokovnjaki držijo teh načel, temveč tudi za to ali ta načela upoštevajo tudi organizacije (Drapal, 2003). Grunig zato pravi, da mora menedžment paziti na posledice svojih odločitev na družbo kot tudi na organizacijo. Za uspešno komuniciranje mora organizacija najprej biti dobra, znati in doseči mora najvišje standarde korporativne odgovornosti (Heath, 2001: 38). Če prevzamemo Kvintilijanovo logiko, je primer odnosov z javnostmi torej `good organization communicating well`. Vsaka organizacija mora težiti k moralnosti in komuniciranju, kar zagotavlja zadovoljevanje interesov ključnih javnosti, deležnikov ter oblikovanje vzajemno koristnega odnosa (Heath, 2000).

Dialektika je za nekatere funkcija iskanja resnice, kjer je retorika prepričevalna komunikacijska tehnika. Retorika za tako misleče ni moralna ali nemoralna, je etična toliko, kolikor so etični cilji, ki jih hočemo doseči. Enako velja tudi za odnose z javnostmi (L'Etang,



1996: 122). Odnosi z javnostmi niso sami po sebi neetični<sup>19</sup>. Uporabljene metode in motivi določajo etiko njihove uporabe v določeni situaciji (Elwood, 1995: 10), zato bi jih bilo treba izvajati z integriteto in odkritostjo, z dialogom pa promovirati skupna razumevanja in omogočati javnostim, da sodelujejo pri oblikovanju teh mnenj. To pa po L'Etangovi poenostavlja realnost. Pravi, da so odnosi z javnostmi nov fenomen, toda vprašanja o njihovi vlogi v družbi in etičnosti vzpostavljajo vprašanja, s katerimi se retoriki ukvarjajo že dolgo. Teoretični pristop k odnosom z javnostmi in povezavo z retoriko lahko odkrije negativne aspekte prakse, kot jih je že omenil Platon, lahko pa tudi razkrije razumevanje in njeno upravičenost. Nadaljnja diskusija o odnosih z javnostmi in povezanosti z retorično tradicijo torej lahko prinese tudi implikacije za etične in normativne teorije te mlade discipline (L'Etang, 1996: 123).

---

<sup>19</sup> Etičnost odnosov z javnostmi naj ne bi bila neproblematična, saj je namen odnosov z javnostmi vzpostaviti dvosmerni simetrični model komuniciranja in iskanje skupnih interesov ter vzpostaviti razumevanje, ki temelji na resnici, znanju in informiranju (L'Etang, 1996: 122).

## 4 RETORIČNE RAZSEŽNOSTI ODNOSOV Z JAVNOSTMI

Felton pravi, da se praktik odnosov z javnostmi najprej ukvarja z besedami, saj kot pravi, se vse začne ravno z njimi. Brez govorjenja ni mogoče ničesar odločiti, narediti, proizvesti, prodati ali kupiti. Že Cicero je rekel, »da bistvena lastnost učinkovite komunikacije ni le, da je razumljiva, ampak da jo je nemogoče napačno razumeti« (Felton, 2000: 40) in predstavlja praktiku izziv. Izziv, kako komunicirati, da sporočilo vpliva na ljudi natanko tako, kot je bilo zamišljeno (Felton, 2000: 38-40). Retorika je najprej ravno veščina dobrega izražanja, komunikacijska veščina, kako odkriti ustrezne ideje in jih ubesediti v govoru tako, da govorec proizvede dani situaciji primeren diskurz. Tako je neposredno povezana z odnosi z javnostmi kot veščina proizvajanja učinkovitega institucionalnega diskurza (Škerlep, 2001: 548). Institucionalna komunikacija je tako v praksi kot v teoriji v osnovi retorična in simbolna, ko gre za izvajanje moči v javnem diskurzu in v oblikovanju različnih identitet, tako institucionalnih kot individualnih. Tak diskurz lahko oblikuje simbolne meje organizacije, pomaga definirati njen imidž in identiteto ter ji omogoča, da predstavi svoje poglede v javnem dialogu. Ohranja institucijo etično uglašeno s skupnostjo ter ji pomaga izkoristiti in uveljavljati spremembe v (javnih) politikah, ki so povezane z njenimi cilji (Heath, 2001: 36).

Retorični pogled na sodobne odnose z javnostmi vidi organizacijo kot govornika (L'Etang, 1996: 120), kot simbolni kontekst, v katerem člani organizacije in njeni zunanji sodelavci uporabljajo različne jezikovne strategije (Toth, 2000: 121) predvsem za upravljanje z organizacijskimi vrednotami, njenimi problemi, imidži in identiteto (Cheney in Vibbert, 1987). Povezovati prakso odnosov z javnostmi z retorično teorijo po Burku, Heathu in Cheneyu pomeni raziskovanje osnov retorike in organizacijskega komuniciranja kot retoričnega s poudarkom na govornih dejanjih in tekstih, njihovih pomenih in simbolih ter se osredotoča na samo retorično naravo organizacij (Toth, 2000).

### 4.1 ALTERNATIVNI PRISTOP

Škerlep pri obravnavanju stičnih točk med retoriko in odnosi z javnostmi kritizira dominantno paradigmo odnosov z javnostmi zaradi pomanjkanja interesa v retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. Strokovnjaki za odnose z javnostmi so specializirani za upravljanje z institucionalnim diskurzom tako na strateški kot tehnični ravni, zato morajo

obvladovati številne komunikacijske veščine. Dnevno so zaposleni s komuniciranjem različnih stališč organizacije, zato Škerlep ugotavlja, da je pomanjkanje zanimanja za diskurzivne in retorične razsežnosti toliko bolj presenetljivo. Dominantna paradigma je pokazala malo interesa za retoriko kot integralni del odnosov z javnostmi, ki pa ga sodobno družboslovje in njegov interes v jezikovni in simbolni razsežnosti družbenih procesov postavlja ob njen bok. V zadnjih petnajstih letih se pojavlja tako imenovani alternativni pristop k preučevanju institucionalnega komuniciranja, ki zaenkrat še nima razvite sistematične teorije in terminologije, kar onemogoča, da bi ga opredelili kot alternativno paradigmo področja. Usmeril se je na diskurzivne ter retorične vidike institucionalnega komuniciranja in deluje na presečišču treh raziskovalnih področij. Deluje med odnosi z javnostmi, organizacijskim komuniciranjem in govornim komuniciranjem<sup>20</sup>.

V zadnjih desetletjih se je diskurzivna in retorična razsežnost komuniciranja dobro integrirala v področje organizacijskega komuniciranja. Kljub temu da se področji organizacijskega komuniciranja in odnosov z javnostmi deloma prekrivata in bi ju lahko obravnavali kot sopomenki, gre za dve jasno ločeni specializirani področji. Večina raziskav organizacijskega komuniciranja ne sovпада s področjem odnosov z javnostmi, saj se za raziskovalce organizacijskega komuniciranja slednje konča na mejah organizacije, kjer se večina vprašanj odnosov z javnostmi šele začne. Tothova tudi ugotavlja, da se večina raziskav s tega področja nanaša predvsem na analize raziskovalcev govornega komuniciranja, ki analizirajo jezikovne razsežnosti institucionalnega komuniciranja iz svoje perspektive in svoje raziskave ne vključujejo sistematično v korpus znanja odnosov z javnostmi. Če izključimo vse te analize komuniciranja s strani raziskovalcev organizacijskega in govornega komuniciranja, zaključí Škerlep, ostane malo analiz institucionalnega komuniciranja, ki bi neposredno sovpadale s področjem odnosov z javnostmi (Škerlep, 2001: 544-546).

## 4.2 RETORIČNI PRISTOP K ODNOSOM Z JAVNOSTMI

Veliko je definicij, kaj retorika je. Obstaja pa malo definicij o retoriki v institucionalnem komuniciranju (Toth, 2000: 124), kljub temu da je organizacijski diskurz postal vsakdanjost. Elwood definira retoriko kot »komunikacijsko sredstvo posameznikov ali institucij, ki poleg

---

<sup>20</sup> Govorno komuniciranje je disciplina, ki se ukvarja z jezikovnimi oziroma govornimi razsežnostmi komuniciranja in vključuje med drugim tudi retoriko, pragmatiko in teorijo kompozicije (Škerlep, 2001: 545).

govorjene in pisane besede vključuje tudi medije ter neverbalne simbole«, odnosi z javnostmi pa so v bistvu strateška uporaba retorike za vplivanje na ključne skupine. Kot prav poseben retorični pristop k odnosom z javnostmi predstavi problemski menedžment. Korporacije, organizacije, institucije imajo pravico sodelovati pri oblikovanju javnih politik. Vendar bistvo tega procesa ni ustvarjanje politik, ampak vplivanje na njih. Ne posameznik ne institucija ne more formulirati javne politike, lahko pa sodelujejo v retoričnem procesu, ki usmerja sporne teme skozi življenjski cikel od njihovega pojava do želenega rezultata, to je ugodno javno politiko za korporativna telesa. Elwood pravi, da to sicer ni edini pristop, vendar lepo predstavlja vlogo retorike in njen vpliv na odnose z javnostmi oziroma kako organizacija proaktivno vpliva na okolje z retoriko v praksi odnosov z javnostmi (Elwood, 1995: 3, 7-8, Toth, 2000: 131).

Retorična kritika oziroma analiza je tudi primerno sredstvo, ki analizira diskurz in pojasnjuje, kako poteka proces vplivanja na strateške skupine in najpomembnejše, zakaj se je specifična skupina odzvala na diskurz. Kljub temu da je prisotnost, komuniciranje in vplivanje korporativnih entitet v javni sferi na proces prejemanja politik postalo samoumevno, Elwood ugotavlja, da gre pri tem bolj za vprašanje kako organizacije komunicirajo z določenimi javnostmi, da bi dosegle določen cilj. Z retorično kritično analizo lahko razložimo, zakaj je bila določena kampanja učinkovita in kako bi se jo dalo izboljšati. Veliko študijev primera pa samo razlaga o komuniciranju in retoriki, namesto da bi razlagali, kako slednja prepričuje, vpliva in kako bi lahko bila še učinkovitejša (Elwood, 1995: 3-4, 8).

#### 4.2.1 MOST MED INDIVIDUALNO IN ORGANIZACIJSKO IDENTITETO

Medtem ko se tradicionalna retorika ukvarja s posameznikom kot sporočevalcem, pa poznavalci retorike, ki preučujejo odnose z javnostmi, pravijo, da se slednja ukvarja s tem, kako organizacije uporabljajo posameznike, da oblikujejo sporočila in jih posredujejo javnostim. Vendar niso toliko raziskovali vloge posameznih praktikov odnosov z javnostmi v organizaciji, ampak so se posvetili organizacijam kot retorikom in uporabi institucionalnega komuniciranja za upravljanje z institucionalnimi vrednotami, problemi, identitetami in imidži. Organizacija v tej novi vlogi zagovarja svoje ideje, oblikuje javno mnenje ter skuša voditi javne in družbene debate kot govorec, z lastno osebnostjo, identiteto in imidžem, tako kot jo ima posameznik (Toth, 2000: 129-131, 140, Cheney in Vibbert, 1987). Ključna veščina

odnosov z javnostmi je prepričljivo sporočanje v funkciji organizacije, pri čemer uporablja specialist vrsto orodij ali tehnik in ostaja običajno neviden v ozadju (Škerlep, 1998: 749-750). Kljub temu da so vsa sporočila do neke mere napor posameznika, večina glasov govori v imenu organizacije in predstavlja njene interese (Cheney, 1991: 2). Posameznik torej govori in piše neosebno v imenu organizacije, če pa govori ali piše osebno, je njegov osebni nastop del podobe na simbolni ravni, ki jo organizacija predstavlja javnostim (Škerlep, 1998: 750).

Organizacijska sporočila imajo veliko oblik, njihov smisel pa je predstaviti celotno organizacijo kot subjekt. Ne moremo jih obravnavati enako kot sporočilo, ki ga govori posameznik posamezniku, saj narava organizacijskih sporočil zaradi decentralizacije posameznika onemogoča hitro oceno tega, kdo je avtor sporočila, kako je bilo narejeno in kje je njegov izvor. Prilagojena morajo biti lastnostim medija, skozi katerega se sporočilo prenaša, kot tudi strukturi občinstva, saj se organizacija srečuje z različnimi, a hkrati prekrivajočimi se občinstvi. S sporočili skuša oblikovati sebi naklonjeno javno mnenje oziroma vpliva na javnosti, ki potem v zameno dajo svojo podporo in vplivajo na sprejemanje javnih politik, ugodnih za organizacijo. In ravno to – vplivanje na oblikovanje politik, je bistvo retorike (Cheney, 1991: 3-9).

#### 4.2.1.1 KORPORATIVNA IN ORGANIZACIJSKA IDENTITETA

Organizacije so osebe, podobno kot smo ljudje. Z imenom si pridobijo pravni status in tako kot mi morajo skrbeti za svojo istovetnost, dobro ime in dobre odnose (Gruban, Verčič in Zavrl, 1997: 9). Tako ne upravljajo le s problemi, s katerimi se soočajo, ampak upravljajo tudi z identitetami. Narava organizacijske retorike je tudi upravljanje z mnogovrstnimi identitetami, kjer upravljanje ne pomeni samo kontrole, ampak tudi obvladovanje posameznikov, ki morajo uravnovežiti svoje raznovrstne, mnogokrat konfliktne obveze. To pa pomeni razumevanje organizacijskih odnosov ter oblikovanje individualne in kolektivne identitete (Cheney, 1991: 9-10).

Organizacija ima podobno kot človek svojo identiteto, s katero skuša doseči istovetnost navznoter in različnost navzven, pri čemer se kaže dvojnost organizacije kot skupnosti ljudi na eni in samostojnega družbenega subjekta na drugi strani. Komuniciranje igra pomembno vlogo pri izražanju identitete oziroma pri ustvarjanju identitete organizacije. Je `prenašalec`

identitete različnim javnostim in služi kot sredstvo za doseg ciljev organizacije. Hkrati pa je kontinuiran dialog, ki temelji na nizu nenehnih redefinicij pomenov o tem, kdo je organizacija kot celota in identiteto sooblikuje (Podnar, 2000: 174-176). Balmer pravi, da je »komuniciranje odločilna povezava med korporativno in organizacijsko identiteto ne eni strani in imidžem<sup>21</sup> in ugledom<sup>22</sup> organizacije na drugi strani«. Rezultat (ne)nadziranega komuniciranja organizacije močno vpliva na oblikovanje imidža organizacije pri posamezniku in soustvarjanje njenega ugleda v javnosti, ki pa sta osnovna cilja upravljanja z identiteto, saj prinašata organizacijam različne konkurenčne prednosti (Podnar, 2000: 177).

Korporativna identiteta pristopa k organizaciji kot samostojnemu subjektu ločeno od njenih članov. Podobno kot človeška identiteta je največkrat definirana kot splet med seboj odvisnih lastnosti določene družbene entitete, ki ji dajejo njeno specifičnost, konsistentnost in jasnost ter jo naredijo razpoznavno in edinstveno v očeh opazovalcev (Podnar, 2000: 175). Van Riel pravi, da gre za »samopredstavitev organizacije iz sporočil, ki jih organizacija posreduje o sebi s svojim obnašanjem, komunikacijo in simboli«. Organizacija neprestano komunicira, saj vse, kar organizacija je ali stori oziroma česar ne stori, komunicira, zato je po Bernsteinu »korporativna identiteta vsota vidnih znakov, po katerih javnost spozna in razlikuje podjetje od drugih« (Podnar, 2000a: 69). Ne glede na vse različne definicije pa se avtorji na tem področju strinjajo, da je osnovni cilj upravljanja korporativne identitete »zagotoviti preživetje in uspeh organizacije tako da se ugotovijo in upravljajo njene edinstvene značilnosti, da se doseže visoka stopnja identifikacije z njo, da se zagotovi njena razpoznavnost in se oblikuje njen želeni imidž ter ugled med njenimi deležniki« (Podnar, 2000a: 68).

Organizacijska identiteta pa pristopa k organizaciji kot skupini ali agregatu posameznikov, ki jih družijo isti cilj. Definirana je kot tiste značilnosti organizacije, ki so za njene člane najbolj

---

<sup>21</sup> Imidž je definiran kot takojšnja mentalna predstava, ki jo ima posameznik o organizaciji. Je stvar dojemanja in s tem notranjih procesov posameznika, ko pride v posreden ali neposreden stik z organizacijo (Podnar, 2000: 177). Po Van Rielu (Podnar, 2000a: 70) je »imidž sklop pomenov, po katerih je neki objekt poznan in s katerim ga ljudje opišejo, si ga zapomnijo in povezujejo«. Worcester pravi, da je »imidž podjetja končni rezultat interakcij vseh izkušenj, verovanj, občutkov, znanja in impresij, ki jih imajo ljudje o podjetju«. Potrebno pa je poudariti, da ne moremo govoriti o enem samem imidžu podjetja, saj različni ljudje različno zaznavajo imidže o stvareh. Različnih imidžev o podjetju ne zaznavajo le različni deležniki, njegov imidž zazna po svoje vsak človek.

<sup>22</sup> Ugled je ovrednotenje imidža. To je celotna ocena, ki predstavlja vsoto čustvenih reakcij – dobrih ali slabih, močnih ali šibkih – s katero ocenjujejo izdelke, storitve, sporočila in izkušnje podjetja njegovi deležniki. Pri ugledu naj bi šlo za javno podobo, ki naj bi bila posledica interakcij, skupnih vrednostnih sistemov in prepričanj znotraj določene skupine. Medtem ko je ugled organizacije v veliki meri odvisen od vsakodnevnih imidžev, ki jih posamezniki oblikujejo o organizaciji, pa kot socialna kategorija hkrati vpliva na posameznikovo formiranje vsakodnevnih imidžev o organizaciji (Podnar, 2000: 177-178, Podnar, 2000a: 70).

središčne, razpoznavne in trajne. Gre za skupinsko identiteto in identifikacijo njenih članov s skupino ali skupinami znotraj organizacije in z organizacijo, ki jim pripadajo in za diferenciacijo od pripadnikov drugih skupin. Torej za odnos med skupino kot celoto in posamezniki v njej v odnosu do drugih skupin (Podnar, 2000: 175).

Pri organizacijah nastaja problem, kako predstaviti organizacijo kot celoto in kako povezati individualne identitete mnogih članov v organizaciji in izven nje v splošno skupno identiteto. Kako naj organizacija oblikuje jasno identiteto v glavah deležnikov, ki bi si jo potem lahko delili in hkrati tudi promovirali? Z identifikacijo postavi Burke osnovo za organizacijsko retoriko kot upravljanje z različnimi identitetami. Izziv doseganja, ohranjanja in prenašanja identitete hkratio pade v domeno prepričevanja in organizacije. Retorika je torej proces doseganja identifikacije. Identifikacija pa je kompenzacija, nadomestilo delitve. Posameznik se zaradi delitve družbe odzove z identifikacijo z določenimi skupinami, se identificira z organizacijsko enoto in s tem ne pove samo, kdo je, ampak tudi, kako dobro mu gre. Lahko se identificira z različnimi skupinami in ima več identitet, ki se med seboj prekrivajo ali pa so v konfliktu. Slednje mu dajo pomen in ga umestijo v matriko družbenega reda. Burke pravi, da je tako imenovani `jaz` samo unikatna kombinacija delno konfliktnih `mi`, ki poudarjajo družbeni aspekt individualne identitete. Posledično je nemogoče ločiti individualno od družbenega, zato Burke obravnava posameznike kot člane skupin in ne skupine kot agregate posameznikov. Samo z identifikacijo postanejo individualni motivi družbene vrednote in družbene vrednote posameznikovi motivi (Foss, 1991: 173-180).

Retorika je veda, kako na različne načine doseči željeno identifikacijo, in kot taka vlada nad vsemi oblikami komuniciranja. Za Burke je retorika center življenja, tla, na katerih ležijo vsa človeška dejanja. Ni nekaj, kar se loči od življenja oziroma je komponenta življenja, retorika je življenje. Razumeti naravo retorike pomeni razumevanje človeškega diskurza in velik del drugih stvari o človeku nasploh (Foss, 1991: 202). Pomembnost retorike za odnose z javnostmi ni torej le v njeni komunikativni funkciji, ampak tudi v simbolni in strukturni vlogi upravljanja z identitetami v organizacijah in prek njenih meja (L'Etang, 1996: 117).

#### 4.2.1.2 UPRAVLJANJE Z MNOGOVRSTNIMI IDENTITETAMI

V današnjih organizacijah je pomembna vez med identifikacijo in odločanjem. Prvič zato, ker menedžerji izbirajo med alternativami in se odločajo za tiste, s katerimi se identificirajo v iskanju za organizacijo najprimernejše. Nadaljnje pa je pomembna tudi identifikacija članstva. Tu gre za interno sredstvo, s katerim posameznik sebi dovoli, da organizacija vpliva nanj. Po drugi strani pa organizacija išče identifikacijo posameznikov, ki bodo nato sprejemali odločitve, ki podpirajo interese organizacije. Posledično bodo ti interesi postali tudi interesi posameznikov, ki se bodo hkrati distancirali od drugih potencialnih (nasprotnih) interesov. Retorika poveže oba procesa, tako identifikacijo kot organizacijo, saj organizacijska retorika vključuje upravljanje z mnogovrstnimi identitetami in interesi.

Človeški odnosi in vedenje bi bili zelo predvidljivi, če bi živeli v enostavni družbi, kjer bi vsi pripadali le eni družbeni skupini. Ker pa ni tako, se posamezniki neprestano pridružujejo interesom nekaterih in se distancirajo od interesov drugih ljudi. Formalna organizacija pa se mora pri tem naučiti upravljati s temi zelo različnimi interesi (Cheney, 1991: 13-21). Prav to je velik problem za organizacijo. Organizacija mora razumeti, da je posameznik navadno član več skupin deležnikov, da nobena skupina ni homogena in da posamezni deležniki komunicirajo med sabo ter si s tem izmenjujejo informacije o svojih izkušnjah z organizacijo. Vse to zahteva neprekinjeno zbiranje, shranjevanje in, kar je najpomembneje, analiziranje podatkov o deležnikih. Če so komunikacije od ene skupine do druge neskladne, se bodo posamezniki teh neskladij začeli zavedati. Organizacija ne bo mogla doseči obojestranskega razumevanja, saj deležniki ne bodo več vedeli, katerim sporočilom naj zaupajo. Najboljši način, da se organizacija temu izogne, je po Hunterju uporaba integriranega komuniciranja, kjer komunikacijske funkcije niso več razdeljene na več različnih podfunkcij. Ni važno iz katerega oddelka prihaja sporočilo. Važno je, da deležnik ve, da skuša organizacija z njim vzpostaviti neke vrste interakcijo (Hunter, 2000: 44-49).

Ključna naloga organizacije je upravljanje z mnogovrstnimi interesi, identitetami članov, javnosti, občinstva, cele organizacije. Organizacijski glas, ki je glasen in pogost v moderni družbi, mora dobro preučiti, kaj in kako govori. To zahteva netradicionalen koncept retorike, saj po tradicionalni retoriki vsa sporočila izvirajo od posameznika, danes pa mnoga predstavljajo organizacijske ali celo umetne osebe. Ne gre izključno za `good person speaking



well`, ampak za `good organization speaking well`. Institucionalna retorika zahteva potrebo po preučevanju medsebojnih odnosov med identiteto, organizacijo in retoriko. Centralna aktivnost organizacije je organizacijski retorik, ki odseva, vpliva in učinkuje na upravljanje z identitetami. Omogoča, da lahko gledamo na posameznika z očmi organizacije in na organizacijo z očmi posameznika. Upravljanje z identitetami je tako retorični izziv, s katerim se soočajo vsi posamezniki kot institucije v kompleksni družbi (Cheney, 1991: 20-24).

#### 4.2.2 NAČIN INSTITUCIONALNEGA DISKURZA

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij in prav proces nenehnega prilagajanja in zmožnost vodstva organizacije udejanjiti potrebne spremembe, ohranjajo njeno trajnejšo konkurenčno usposobljenost (Gruban, 1998: 614-615). Organizacije se soočajo s čedalje bolj zahtevnimi in razsvetljenimi javnostmi, odnosi z javnostmi pa z izzivi, kako institucionalni diskurz prilagoditi njihovim potrebam in zahtevam, hkrati pa doseči, da organizacijo sprejmejo kot legitimno in verodostojno institucijo. Nobretova pravi, da je eden največjih izzivov, s katerimi se odnosi z javnostmi soočajo, pomagati organizaciji, da je njen diskurz ne samo sprejemljiv s strani njenih javnosti, ampak tudi resničen in iskren (Nobre, 2000: 123). Vse, kar organizacija o sebi govori, kar obljublja, mora v resnici držati, saj lahko katerakoli interesna skupina dejstva preveri, o posledicah pa ni potrebno izgubljeni besed (Hrovat, 2003: 63). Praktiki odnosov z javnostmi so ravno tisti, ki ustvarjajo simbole, pomene, ki predstavijo javnostim, kaj organizacija je. Oblikujejo identiteto, upravljajo s problemi in umeščajo organizacijo v javni diskurz. Pomagajo organizaciji graditi diskurze, da bi oskrbeli javnosti z dovolj informacijami, na podlagi katerih lahko slednje oblikujejo pozitivni imidž o organizaciji in sprejmejo njene argumente kot verodostojne. Pomagajo `prenesti` organizacijske vrednote na javnosti in omogočajo svojim članom, da se z njimi identificirajo, saj organizacije dosežejo svoje cilje le tako, da javnosti verjamejo, razumejo, spoštujejo in delijo njene vrednote, interese ter ne nazadnje tudi cilje.

##### 4.2.2.1 DISKURZ ARGUMENTACIJE

Nesoglasje med ljudmi je neizogibno dejstvo, saj posamezniki dojemajo svet na svojsten, drugačen način od drugih. Zato so že antični misleci izumili retoriko, da bi imeli sredstvo za

ocenitev, katero mnenje je najbolj točno, uporabno, vredno. Dejstvo, da retorika izvira iz nesoglasja, je konec koncev dobra stvar, ker dovoljuje ljudem, da sprejemajo pomembne odločitve, ne da bi se zatekli k manj okusnim in všečnim sredstvom prepričevanja (Crowley, 1994: 2-3). Bistvo prakse odnosov z javnostmi so po Grunigu ravno situacije zaznamovane s konflikti in polemikami glede spornih vprašanj, v katerih je organizacija soočena s pozorno ali z aktivno javnostjo. Pri tem sporno vprašanje razpira različne možnosti njegovega reševanja, hkrati pa napeljuje k odločitvi za eno od različnih možnosti rešitve. Iz tega sledi, da lahko ob spornih vprašanjih vselej pride do polemične diskusije glede tega, katera možnost je v dani situaciji pravilna ali ustrežnejša. Organizacija mora razviti diskurzivno strategijo organizacije utemeljeno v argumentativnem diskurzu, ki pa ni vedno vezana samo na polemične konfrontacije. V vsaki diskusiji mora sporočevalec utemeljiti svoje trditve oziroma upravičiti stališča, ki jih zastopa (Škerlep, 2001: 550).

Način organizacijskega diskurza je v nekonfliktnih situacijah poudarjeno informativen s poudarkom na razumevanju, saj razjasnjuje ideje, dejstva in predloge. Namenjen je komuniciranju novih informacij, kjer mora doseči jasnost, nedvoumnost, uravnoteženo razvijanje problema in preglednost samih informacij. V situacijah motiviranja javnosti ali konflikta z njimi pa postane organizacijski diskurz argumentativen po načelih klasične retorike. Navaja argumente za zahteve, ki jih organizacija postavlja javnostim, ali pa z argumentativnimi razlogi pojasnjuje dejanja organizacije in spodbija argumente svojih kritikov in nasprotnikov ter skuša spremeniti, spodbuditi ali zavreti nagnjenja, verovanja, obnašanje oziroma druge aktivnosti svojih strateških skupin (Škerlep, 1998: 750-751). Pri argumentaciji je poudarek na (logičnem) dokazovanju verjetnega. Veljavnost argumentov oziroma zaključka je odvisna od sklepanja po modelu Aristotelovega znanstvenega silogizma oziroma retoričnega entinema. Sklepanje od splošnega h konkretnemu in od konkretnega k splošnemu deluje prepričljivo in ustvarja neko verjetnost, predvsem pri tistih, ki so že vnaprej nagnjeni, da to verjamejo. Poleg Aristotelove teorije pa se je kasneje uveljavil tudi Toulminov model argumentacije<sup>23</sup>, ki razširja Aristotelovo teorijo silogizma. Dopušča zaključke, ki so samo verjetno resnični in daje možnost, da se določi stopnja verjetnosti, poleg tega pa premisi vsakega argumenta da neko določeno podporo, ki je del procesa sklepanja. Torej ponudi

---

<sup>23</sup> Toulminov model loči med naslednjimi šestimi elementi: 1. trditve, ki jo skušamo dokazati, 2. osnovni razlogi za veljavnost trditve, 3. utemeljitveni razlogi, ki upravičijo povezavo med osnovnimi razlogi in trditvijo, 4. podporni razlogi, ki so dodatna podpora utemeljitvenim, 5. kvalifikacije, ki izrazijo stopnjo gotovosti trditve in 6. zavrnitve ali rezervacije, ki so izjemne okoliščine ali možni ugovori, ki bi lahko ogrozili moč argumentacije (Škerlep, 2001: 553-555).

razloge za njeno veljavnost (Grabnar, 1990: 352-357), kar pomeni, da v argumentaciji dopušča toliko razlogov, kolikor je potrebnih za prepričljivo utemeljitev trditve.

Pri sprejemanju pomembnih odločitev mora biti vodstvo organizacije sposobno, da upraviči svoje stališče z argumenti in ga ustrezno pojasni. Pri tem se vodstvo pogosto znajde v navzkrižju konfliktnih interesov različnih strateških skupin, zato mora s svojim odločanjem optimalno uskladiti različne interese predvsem tistih, za katere so presodili, da so za organizacijo v perspektivi prihodnjega razvoja strateško najpomembnejši. Ko pa so enkrat odločitve oziroma stališča sprejeta, jih je potrebno komunicirati različnim javnostim v prepričljivem institucionalnem diskurzu z rabo različnih žanrov diskurza odnosov z javnostmi (Škerlep, 2001: 555-556).

#### 4.2.2.2 TEHNIKE KOT NAČIN ARTIKULACIJE INSTITUCIONALNEGA DISKURZA

Odnosi z javnostmi razrešujejo interesne konflikte med organizacijo in njenimi strateškimi skupinami. Slednje svoja stališča zavzemajo z diskusijami, o svoji poziciji začnejo razpravljati in jo javno uveljavljajo kot skupni interes. Odnosi z javnostmi pa sporočajo uradne informacije in stališča v imenu organizacije, pri čemer uporabljajo vrsto tehnik ali orodij, ki jih lahko opredelimo kot elemente organizacijskega diskurza. Njihova uporaba je odvisna od situacije, torej od vrste problema in programa, namenjenega različnim javnostim (Škerlep, 1998: 738-739). Temeljna funkcija odnosov z javnostmi je torej artikulacija diskurza organizacije (Škerlep, 1998: 749), tehnike odnosov z javnostmi pa bi bilo mogoče tematsko opredeliti kot žanre diskurza odnosov z javnostmi (Škerlep, 2001: 546).

Strateško komuniciranje v funkciji organizacije poteka v več različnih medijih. Lahko neposredno v mediju govora ali pa preko (ne)nadzorovanih medijev. Komuniciranje preko nenadzorovanih medijev spada v program odnosov z množičnimi mediji<sup>24</sup>, ki predstavljajo kanal za doseganje velike javnosti ali posebnih javnosti, ki jih specialisti ne morejo nadzorovati. Uporabljene tehnike vključujejo za tiskane medije pripravo sporočil za javnost,

<sup>24</sup> Odnosi z mediji zavzemajo osrednji položaj v odnosih z javnostmi, saj so novinarji in uredniki vratarji, ki nadzorujejo dotok informacij k široki javnosti in posebnim javnostim. Pišejo lahko naklonjeno ali pa kritično in so zato ključni dejavnik pri projekciji podobe organizacije v javnosti. Praktiki morajo dobro razumeti časopisno politiko in delo novinarjev, da lahko vzpostavijo dobre odnose z njimi ter tako posledično vplivajo na učinkovito (pozitivno) publiciteto.

to je jedrnato in objektivno pisanje v ustrezno izbranem slogu glede na javnost in medij. Nadalje pripravo sporočil in paketov za medije, ki bolj pregledno ter strokovno podajajo informacije novinarjem. Ob dogodkih z informativno vrednostjo je pomembno organizirati tiskovne konference za novinarje, za neposredno pritegnitev pozornosti javnosti in množičnih medijev pa je pomembno tudi ustvarjanje različnih dogodkov. Posebne priprave, s poudarkom na govorniških, pa so potrebne tudi pri nastopanju vodstva ali drugih vidnih strokovnjakov v različnih kontaktnih, informativnih oddajah na radiu in televiziji ali pa v lastni videoprodukciji, pri dajanju intervjujev ali različnih govorih.

Nadzorovane medije, kot so različna pisma, direktna pošta, interni časopisi in revije, bilteni, brošure, letna poročila, analitično pripravljene dokumenti, medmrežje in notranje omrežje organizacije, sejmi, razstave itn. pa se pogosteje uporablja v programih z lokalno skupnostjo<sup>25</sup>, zaposlenimi<sup>26</sup>, s potrošniki<sup>27</sup> in finančnimi javnostmi<sup>28</sup>. Za te je značilno, da jih lahko specialisti oblikujejo in distribuirajo javnostim po potrebah in namenih organizacije.

Najbolj kontroveržno področje odnosov z javnostmi so odnosi z državnimi institucijami. Te s sprejemanjem zakonov bistveno vplivajo na pogoje poslovanja organizacij, zato si slednje prizadevajo vplivati nanje. Gre za dolgotrajen proces organizacije, ki s proaktivnim delovanjem že v zgodnji fazi zazna proces sprejemanja neke zakonske odločitve. Vzpostavi koalicijo z drugimi organizacijami, interesnimi skupinami ali ad hoc lobiji, pridobi `grass roots` podporo civilne družbe in neposredno ali z najetjem lobističnih agencij kontaktira

<sup>25</sup> Odnosi z lokalno skupnostjo so pomembni zaradi integracije organizacije v samo skupnost. Pripomorejo k njenemu večjemu prepoznavanju in dvigovanju njenega splošnega ugleda kot družbeno odgovornega akterja, ki prispeva h kakovosti življenja skupnosti. Skupnosti prinesejo celo vrsto koristi. Izvajajo brezplačne storitve, organizirajo dobrodelne prireditve, dneve odprtih vrat in prispevajo različne prostovoljne finančne prispevke.

<sup>26</sup> Zaposlene v organizaciji je potrebno informirati, jih izobraževati v novih znanjih in veščinah ter jih usmerjati in prepričevati, da sledijo poslanstvu, namenu in ciljem organizacije. Z neposredno komunikacijo, internimi časopisi in bilteni ter zadnje čase čedalje bolj izkoriščenim notranjim računalniškim omrežjem se zaposleni identificirajo z organizacijo in njenimi vodilnimi ter tako socializirajo v kulturo. Odnosi z javnostmi pripomorejo k razvijanju medosebnih odnosov med zaposlenimi, višajo zadovoljstvo z delom in posledično tudi delovno učinkovitost.

<sup>27</sup> Ugotavljanje zahtev potrošnikov in prepričevanje o kakovosti ponudbe, torej kaj si želijo in kaj si mislijo o podjetju, zagotavlja preživetje med vedno bolj ostro in agresivno konkurenco, ki zahteva integracijo odnosov z javnostmi z oglaševanjem in pospeševanjem prodaje v integrirano tržno komuniciranje s potrošnikom. Ker potrošniki bolj zaupajo medijem kot pa predstavnikom podjetij, skušajo odnosi z javnostmi z graditvijo bolj osebnih odnosov s potrošniki in z družbeno odgovornostjo višati njihovo zaupanje. Tako lažje ustvarjajo pozitivno publiciteto in pričakovanja na trgu še pred oglaševalsko kampanjo oziroma skrbijo za učinkovitost ustvarjanja dogodkov pri pospeševanju prodaje.

<sup>28</sup> Finančna javnost zahteva pravočasnost in natančnost pri obveščanju, saj glede na informacije prilagodi svojo ponudbo ter povpraševanje po vrednostnih papirjih. Korektno obveščanje, predvsem z (letnimi, polletnimi) poročili ter rednimi skupščinami delničarjev, in strogo upoštevanje zakonskih regulativ je podlaga za dobre odnose in zaupanje ter legitimnost menedžerskega upravljanja organizacije, visoke cene delnic in lažji dostop do novega kapitala.

udeležence političnega procesa in skuša uveljavljati svoj interes tako, da pridobiti na svojo stran večino tistih, ki bodo oblikovali parlamentarno odločitev.

Proaktivni odnosi z javnostmi pa igrajo pomembno vlogo tudi pri kriznem komuniciranju. Kriza, ne glede na to, za kakšno vrsto gre, poveča interes medijev za dogodke v organizaciji in ogrozi njen ugled in verodostojnost. Zato je pomembno, da ima organizacija pripravljene predkrizne scenarije, da med krizo profesionalno in etično komunicira z mediji, jim dostavlja ažurne informacije in pokaže interes za čim hitrejšo odpravo krize ter si s tem povrne (izgubljen) ugled in verodostojnost (Baskin in Aronoff, 1988: 192-351, Hunt in Grunig, 1994, Škerlep, 1998: 751-755, Gruban, Verčič in Zavrl, 1998: 157-229).

### **4.3 DODANA VREDNOST ODNOSOV Z JAVNOSTMI**

Najpogosteje se prakso odnosov z javnostmi šteje za tehnično funkcijo, praktike odnosov z javnostmi pa za tehnične izvajalce v smislu `povejte, kaj bi radi povedali in povedal vam bom, kako`. Toda praktik je nekdo, ki naredi več, kot samo napiše sporočilo za objavo. Res je, da je komunikacijska veščina bistvena lastnost odličnih odnosov z javnostmi, vendar je tisto, kar si zasluži menedžerjevo spoštovanje, biti več kot samo tehnik. Vloga praktika danes vključuje harmonizacijo organizacije z notranjimi in zunanjimi okolji z neprestanim opazovanjem ter analiziranjem, svetovanje menedžmentu pri odločanju ter izbiri alternativ k problemom in priložnostim, vključevanje v samo odločanje vodstva, ki zahteva natančno poznavanje dogajanja v organizaciji in komuniciranje z različnimi javnostmi. Praktiki torej niso zgolj tehniki komuniciranja, ampak integralni del menedžerskega tima, ki od njih zahteva, da tudi sami razmišljajo kot menedžer (Baskin in Aronoff, 1988: 75-77, 82).

Danes je precizna narava in vloga odnosov z javnostmi ter vrednost, ki jo dodajo k organizaciji in njeni učinkovitosti, še vedno aktualna tema. Odnosi z javnostmi prispevajo s komuniciranjem k učinkovitosti organizacije. Toda kako in zakaj komuniciranje prispeva k učinkovitosti in kako naj bodo odnosi z javnostmi upravljani, da kar najboljše izvajajo odlične komunikacije (White in Mazur, 1998: 21)? Odlični odnosi z javnostmi izvajajo dvosmerni dialog med organizacijo in javnostmi; s tem premoščajo meje organizacije in prenašajo informacije. Pravilno interpretirane in uporabljene informacije predstavljajo pomembno znanje pri razreševanju konfliktov, problemov in iskanju razumevanja (White in Mazur, 1998:

22-28). Ker imajo praktiki odnosov z javnostmi informacije, lahko odkrijejo problem medtem, ko je še obvladljiv, predlagajo potrebne spremembe oziroma nakažejo smer, v katero naj bi organizacija šla. Tako lahko svetujejo menedžmentu pri odločanju (Baskin in Aronoff, 1988: 7) in argumente podkrepijo z ustreznimi informacijami. Vendar se pomen teh informacij izgubi, če se jih ne da posredovati vodilnim v organizaciji, zato naj bi upravljalec odnosov z javnostmi imel položaj v vodilni koaliciji oziroma vsaj možnost neposrednega poročanja vodstvu (White in Mazur, 1998: 22-28, 36).

Odlični odnosi z javnostmi morajo izvajati programe odnosov z javnostmi v okviru realnih ciljev in skozi raziskave in analize meriti njihov uspeh. Če je cilj vodilnih komunicirati, učinkovitost pa se meri po številu objav, potem je komuniciranje odrinjeno od svoje funkcije, vodstvo ga izključi iz odločanja ter strateškega načrtovanja in naloga praktikov je zgolj tehnična funkcija proizvodnje stalnega pretoka objav. V nasprotnem primeru, če je komuniciranje zastavljeno kot sredstvo za doseg cilja, potem pa je potrebno razmišljati o njegovem učinku. Za učinkovitost komuniciranja so potrebni izvedljiv program in realistično postavljeni nameni ter cilji, ki lahko dosežejo asimetrične cilje, kot so zavedanje, poznavanje, sprememba stališč ali vedenja javnosti. Veliko bolj pa so učinkoviti simetrični cilji, ki pa lahko dosežejo zavedanje, poznavanje, spremembo stališč ali vedenja tudi pri dominantni koaliciji, prednost pred prepričevanjem pa dajo komuniciranju za razreševanje konfliktov. In prav to je učinkovitost odnosov (Dozier in Ehling, 1992: 159-182).

Da lahko praktiki odnosov z javnostmi presežejo svojo funkcijo tehnika in razmišljajo kot menedžerji, potrebujejo številna znanja in spretnosti. Med njimi morajo obvladati tudi načela klasične retorike. Retorična tradicija lahko znatno prispeva tako k teoretski analizi diskurzivne razsežnosti odnosov z javnostmi kot tudi k razvijanju praktične veščine učinkovitega komuniciranja. Škerlep pravi, da bi bilo zgrešeno zožiti pomen retorike zgolj na teoretsko obdelavo tehnik odnosov z javnostmi, saj se strokovnjaki ukvarjajo tudi z načrtovanjem strategij in s svetovanjem vodstvu. Najpomembnejši prispevek retorike k diskurzu odnosov z javnostmi je treba videti v odkrivanju in oblikovanju prepričljivih argumentov, retoriko pa kot orodje razvijanja strategij institucionalnega diskurza, ki upravičuje menedžersko odločanje in posreduje sporočila javnostim na tak način, da organizacija z njimi vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose. Da pa lahko retorika služi temu namenu, morajo strokovnjaki doseči vključitev argumentativne logike v sam

proces menedžerskega odločanja, saj slabih menedžerskih odločitev ni mogoče prepričljivo komunicirati v skladu s temeljnimi etičnimi načeli (Škerlep, 2001: 544, 550).

Dejavnost odnosov z javnostmi se je razvila kot profesionalna dejavnost šele v 20. stoletju, saj je vezana na specifično strukturno transformacijo družbe v tem obdobju. Fragmentacija družbe na (mikro)segmente in celo na posameznike postavlja vprašanje, kako se bodo odnosi z javnostmi odzvali. Ali bodo še naprej osredotočeni na preučevanje in razvijanje tehnik upravljanja komuniciranja z javnostmi ali pa se bodo preusmerili na preučevanje odnosov, a ne z javnostmi, pač pa s posamezniki (Podnar in Golob, 2001: 579)? Odnosi z javnostmi bodo kot večšina strateškega razreševanja interesnih konfliktov in proizvodjanja učinkovitega organizacijskega diskurza prav gotovo še nadalje pridobivali na svojem pomenu (Škerlep 1998: 740, 756). Kako dobro oziroma odlično dodajo vrednost, pa se kaže v tem, da se danes odnosi z javnostmi smatrajo kot profesija in so vključeni v strateško odločanje organizacije (Heath, 2000).

## 5 INSTITUCIONALNO KOMUNICIRANJE LEKA OB PREVZEMU

Komuniciranje organizacij v procesih kapitalskih povezovanj se ne razlikuje bistveno od komuniciranja v običajnem poslovanju. V obeh primerih gre za proces, ki podpira poslovne cilje ter aktivnosti organizacije in v katerega so vpletene iste javnosti. Razlike obstajajo v snovanju in izvedbi strategije ter osnovnih sporočilih, saj so strategije v primerih kapitalskih povezovanj osredotočene na relevantne javnosti oziroma na eno samo temo.

Menedžerji pogosto narobe razmišljajo in menijo, da je postopek združevanja le finančna aktivnost organizacije, ki zadeva zgolj delničarje kot ključno javnost. Zato med prevzemom komunikacijam ne namenjajo dovolj pozornosti, le-te so slabo zastopane, začnejo se prepozno in ne trajajo dovolj dolgo (Bogataj, 2002a). Prevzemi so tako komunikacijska kot finančna ali menedžerska aktivnost. Potrebna je ustrezna in dovolj hitra komunikacija, zato je pomembno, da so eden od ključnih akterjev tudi praktiki odnosov z javnostmi. Učinkovito komuniciranje, to je proaktivno in interaktivno – raje kot reaktivno, lahko pomeni razliko med uspelim in neuspelim prevzemom. Ker podpre nemoten potek poslovnih procesov, mora biti prioriteta vsaki organizaciji (Fudge, 1995: 213, Rensburg, 2000: 150-152).

Prevzem farmacevtske družbe Lek se je uspešno končal novembra 2002, ko je v javni ponudbi za prevzem večinskega lastniškega deleža švicarski Novartis pridobil 99,07 odstotka vseh delnic Leka, tudi zaradi pravočasnega in dobro pripravljenega komuniciranja podjetja. Potekal je med avgustom in novembrom 2002 ter predstavlja pomembno prelomnico za podjetje, saj je vključitev Leka v eno vodilnih svetovnih farmacevtskih družb nov in zelo pomemben mejnik v nadaljnjem razvoju družbe.

### 5.1 FARMACEVTSKA DRUŽBA LEK<sup>29</sup>

Zgodovina družbe sega v leto 1946, ko je bila uradno ustanovljena tovarna zdravil Lek. V prvem obdobju delovanja je bila naloga tovarne obogatiti paletu izdelkov in zvečati količino doma izdelanih zdravil, po letu 1965 pa je Lek pridobil novo kakovost. Pomembna ni bila več samo proizvodnja zdravil, temveč tudi širjenje znanja, potrebnega za uvajanje novih zdravil. Leta 1991 se je Lek preoblikoval v delniško družbo in leto kasneje so njegove delnice začele

---

<sup>29</sup> Vse informacije o družbi Lek so na spletni strani <http://www.lek.si> (25.02.2004).



kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Med večjimi prelomnicami družbe je bilo tudi leto 2002, ko so se pridružili poslovni skupini Novartis, ki predstavlja nov mejnik v razvoju družbe. Za Lek predstavlja ohranjanje svoje identitete in sinergija poslovanja v skupini Novartis nove strokovne ter poslovne izzive in možnosti za uspešen nadaljnji razvoj družbe in posameznikov. S številnimi izkušnjami in z minulimi uspehi bo tako v novi povezavi skušal še bolj aktivno sooblikovati svetovni farmacevtski trg ter se aktivno soočiti z novimi izzivi globalne prihodnosti, da bi postal eden najpomembnejših članov svetovne generične farmacevtske družbe Sandoz.

S svojo skoraj 60-letno tradicijo se Lek v svetovnem merilu uvršča med najbolj dinamične, visoko etične in zaupanja vredne srednje velike farmacevtske družbe. Njegov osnovni farmacevtski program, to so razvoj, proizvodnja in trženje zdravil, farmacevtske učinkovine ter biofarmacevtika, dopolnjujejo izdelki za samozdravljenje, veterinarski izdelki, medicinski pripomočki in kozmetični izdelki. Lek je mednarodna farmacevtska družba, ki skrbi za večjo kakovost življenja in z osebno kakovostjo ter znanjem ustvarja vrednost in gradi konkurenčno družbo s trajno rastjo. Sestavni del njihovega poslanstva je skrbeti za zdravje in boljšo kakovost življenja, to je odgovoren ter partnerski odnos do družbenega okolja in posameznikov. Zavedajo se, da je njihova odgovornost omogočiti razvoj zdravega in varnega življenjskega prostora. Dejavno se vključujejo v življenje širše in lokalne skupnosti ter skušajo s tem prispevati k reševanju družbenih težav. S pokroviteljstvi in donacijami podpirajo dejavnosti, organizacije in posameznike, ki skrbijo za kakovost življenja. Danes je v Leku zaposlenih približno 4000 ljudi v različnih regijah v Sloveniji in svetu. Svoje izdelke tržijo na več kot 80 svetovnih trgih, na najpomembnejših imajo tudi svoja podjetja in predstavništva, s katerimi uresničujejo cilj, da so prisotni na vseh trgih, ki so za njih strateškega pomena ([www.lek.si](http://www.lek.si)).

### 5.1.1 KOMUNIKACIJSKA DEJAVNOST<sup>30</sup>

Odnosi z javnostmi so upravljalska funkcija, ki vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose med organizacijami in njihovimi javnostmi z upravljanjem institucionalnega komuniciranja. Praktiki odnosov z javnostmi, ki delujejo na mejnih ploskvah organizacije,

---

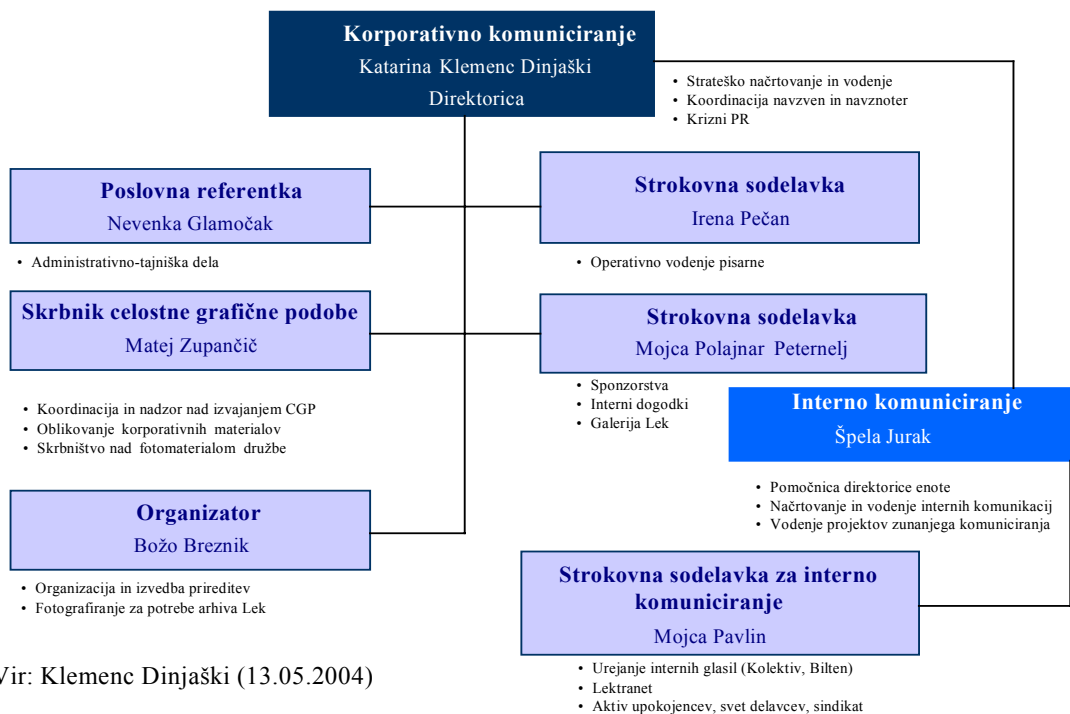
<sup>30</sup> Informacije o funkciji Korporativno komuniciranje, ki izvaja komunikacijsko dejavnost družbe Lek, sem povzela iz pogovora z direktorico službe Katarino Klemenc Dinjaški.

pomagajo strateškemu menedžmentu uresničevati svoje poslanstvo s tem, ko gradijo dobre odnose z vsemi pomembnimi strateškimi skupinami, ki poslanstvo podpirajo ali pa predstavljajo potencialno grožnjo in nasprotovanje. Za učinkovitejše uresničevanje poslanstva menedžmenta morajo praktiki iz okolja pridobivati informacije, jih selekcionirati in analizirati ter jih prenašati do vodstva organizacije. Sodelovati morajo pri upravljanju strateških odločitev organizacije, ki bi lahko predstavljale problem za določene javnosti, torej svetovati menedžmentu pri odločanju in izbiri alternativ k problemom in priložnostim. Strateško morajo načrtovati tudi vse aktivnosti odnosov z javnostmi in komunikacijske strategije proaktivno izvajati z dvosmernim simetričnim dialogom.

Vse te na kratko povzete glavne lastnosti učinkovitih in uspešnih odnosov z javnostmi so značilne za družbo Lek, kjer se zavedajo, da imajo vse poslovne odločitve tudi komunikacijsko dimenzijo, zato razvijajo komunikacijsko dejavnost kot enega sestavnih delov svojega poslovanja. V skladu s poslovno politiko podjetja se trudijo v dolgoročen, dvosmerni dialog vključiti veliko večino svojih javnosti. Postavljajo strategijo komuniciranja z vsemi pomembnejšimi ciljnimi skupinami in vzpostavljajo ter vzdržujejo odnose s svojimi ključnimi javnostmi. V vlogi vmesnika med organizacijo in okoljem strokovnjaki za odnose z javnostmi podpirajo proces strateškega odločanja. Z načrtnim proaktivnim komuniciranjem prispevajo k boljšemu poznavanju in razumevanju Leka kot ugledne, trdne in uspešne družbe v očeh strateških javnosti ter utrjevanju mesta in pomena družbe v domicilnem prostoru. V strategiji družbe je zapisano, da ustvarjajo in vzdržujejo ugled korporacijske znamke Lek ter gradijo jasno in prepoznavno korporativno identiteto. Njihovi cilji so ustvarjati in ohraniti ugled družbe, utrjevati pomen in vlogo blagovne znamke Lek, ustvarjati dolgoročne dvosmerne odnose med družbo in njihovimi javnostmi, motivirati notranjo javnost, podpreti trženjske in druge aktivnosti družbe ter doseči sinergijo med korporativno in izdelčno promocijo.

Korporativno komuniciranje je podpora poslanstvu družbe, saj s svojim delom omogoča učinkovitejše doseganje zastavljenih strateških poslovnih ciljev Leka. Za učinkovitejše delovanje in izvajanje podpore menedžmenta je funkcija neposredno podrejena ter odgovorna samo upravi družbe. Ločena je od drugih organizacijskih oddelkov, vendar se z njimi dopolnjuje in koordinira njihovo komuniciranje z namenom večje časovne, vsebinske in stroškovne preglednosti komunikacijskih aktivnosti. Funkcijo vodi Katarina Klemenc Dinjaški, ki svetuje članom uprave v zvezi s strategijo komuniciranja z vsemi javnostmi.

Poleg tega, da nastopa kot svetovalka, usklajuje oziroma vodi tudi vse aktivnosti, ki jih opravljajo v Korporativnem komuniciranju:



Vir: Klemenc Dinjaški (13.05.2004)

V Leku so že pred leti vpeljali model dvosmernega simetričnega komuniciranja, ki upravlja odnose s strateškimi javnostmi, tako da komunicirajo v obe smeri. Naloge praktikov so tako poleg prenašanja informacij iz organizacije v okolje tudi pridobivanje, selekcioniranje in prenašanje informacij do uprave vodstva. Vedno skrbijo za to, da pravočasno in v skladu z zakonodajo obveščajo javnosti o aktualnih dogodkih družbe ter redno merijo učinkovitost komuniciranja. Za zagotavljanje učinkovitega in strokovnega obvladovanja komunikacij so v Korporativnem komuniciranju poleg strokovnjakov iz družboslovja zaposleni tudi strokovnjaki ekonomskih in naravoslovnih znanosti. Skupaj z izbrano skupino Lekovih strokovnjakov iz različnih enot družbe skrbijo za strateško, vsebinsko, oblikovno in tehnično pripravo ter realizacijo ustreznih komunikacijskih načrtov. Ti so vedno usklajeni na korporativni ravni in potrjeni z najvišjim poslovodstvom družbe Lek.

Pri komuniciranju vedno identificirajo skupine, ki so v dani situaciji najpomembnejše in nato z njimi proaktivno komunicirajo. Ključne javnosti, s katerimi neprestano komunicirajo, so interna (zaposleni, upokojeenci), strokovna (zdravniki, farmacevti) in finančna javnost (delničarji, vlagatelji, analitiki – do leta 2002), poslovni partnerji (kupci, odjemalci, dobavitelji), vladne ustanove (v Sloveniji in na tujih trgih), kadri s ključnimi znanji (štipendisti) ter lokalne skupnosti. Vse informacije, ki grede iz podjetja, morajo biti med seboj

usklažene na korporativni ravni, za kar skrbi Korporativno komuniciranje. Vključuje več področij in tehnik komuniciranja, ki izhajajo iz ključnih javnosti in se nanje navezujejo:

- Enota za interno komuniciranje načrtuje, svetuje, izobražuje in pomaga pri izvajanju internega komuniciranja, vsi zaposleni pa so tisti, ki komuniciranje dejansko izvajajo. Uporabljena orodja in tehnike vključujejo tednik Bilten, mesečnik Kolektiv, sporočila in okrožnice za zaposlene, Leknet, oglasne deske, zборе delavcev, priročnik za zaposlene, komuniciranje z aktivom upokojencev, s svetom delavcev in sindikatom ter osebno komuniciranje. Interno komuniciranje prispeva k dvigu zadovoljstva zaposlenih, boljšim medsebojnim odnosom in sodelovanju ter razvoju komunikacijskih sposobnosti zaposlenih, kar pa so bistveni pogoji za motivacijo zaposlenih za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev družbe.
- Pri komuniciranju z zunanjo javnostjo vedno opredelijo vse ciljne javnosti in temu primerno tudi pripravijo ključna sporočila glede na načrtovane ali aktualne dogodke. Komuniciranje (prek medijev) vključuje osebne kontakte z uredniki in novinarji, sporočila za javnost, brifinge, konference za novinarje, intervjuje in nastope v medijih, pripravo informativnih in strokovnih tekstov ter analize medijev.
- Korporativno komuniciranje zajema korporativne publikacije, korporativno oglaševanje, medmrežje, sponzorstva, Lekovo galerijo, Lavičkovo zbirko, poslovna in novoletna darila.
- Mednarodni odnosi z javnostmi na izbranih trgih (Poljska, Rusija, Romunija, Hrvaška, Češka...) upravljajo s korporativno podobo Leka, korporativnim oglaševanjem, z usklajevanjem celostne grafične podobe, medmrežjem, s sponzorstvi in z odnosi z mediji.
- Korporativno komuniciranje skrbi še za celostno grafično podobo (CGP) družbe. Izvaja skrbništvo nad izvajanjem prenovljene CGP, svetuje organizacijskim enotam o njeni pravilni uporabi, svetuje pri uporabi CGP v novih organizacijskih enotah, ima tekoče skrbništvo nad vizitkami in skrbništvo nad zunanjimi obeležji Leka (Klemenc Dinjaški, 2004).

Odnosi z javnostmi in praktiki v družbi Lek opravljajo vse funkcije, ki jih postavljajo in zahtevajo različne definicije prakse. Vzpostavljajo in ohranjajo vzajemno koristne odnose med družbo Lek in njenimi deležniki ter javnostmi z upravljanjem institucionalnega komuniciranja s poudarkom na dvosmernem procesu. Analizirajo in interpretirajo probleme v okolju ter proaktivno delujejo v smeri njihovega reševanja. Navsezadnje pa tudi pomagajo pri oblikovanju in doseganju družbeno sprejemljivih ciljev ter s tem dosegajo ravnotežje med poslanstvom podjetja in zahtevami širše družbe.

## 5.2 ZMAGOVALNA POVEZAVA ZA RAST ALI PRODAJA BISERA?<sup>31</sup>

Farmacevtsko okolje je zaradi svoje specifičnosti manj znano široki javnosti in medijem, zato je tudi presenečenje ob Lekovem prevzemu povsem razumljivo. Globalno farmacevtsko okolje, v katerem deluje družba Lek, zahteva nenehno spreminjanje in prilagajanje na nove izzive ter iskanje novih alternativ, ki omogočajo trajnejšo konkurenčnost. Uprava Leka se je v iskanju tiste alternative, ki je za družbo najprimernejša, identificirala s strateško povezavo, ki bo prinesla enakovrednega partnerja ter najmanj pretresljivih sprememb v notranjem in zunanjem okolju. Vedeli so, da bo prevzem tako uspešnega slovenskega podjetja razburkal javnost, zato so se na komuniciranje še posebej pripravili.

Komuniciranje strateških povezav se začne veliko pred prvo uradno objavo o morebitnem prevzemu. Prvo uradno sporočilo morajo delniške družbe na slovenskem trgu po zakonskih regulativah najprej posredovati Agenciji za trg vrednostnih papirjev in Ljubljanski borzi, šele nato vsem ostalim javnostim. Pred dejanskim uradnim komuniciranjem pa je potrebno pripraviti `oder` za nadaljnji diskurz organizacije, s katerim organizacijski retorik predstavi svoja stališča in mnenja ter skuša vpletene prepričati v svoj prav. Ločiti je torej potrebno med dejanjem komuniciranja ter vnaprejšnjega raziskovanja in načrtovanja prepričljivih argumentov. V primeru prevzema Leka s strani Novartisa je družba Lek institucionalni retorik, torej govorec, ki je z artikuliranim institucionalnim diskurzom prepričeval javnosti, praktiki odnosov z javnostmi pa so bili njegovi svetovalci, ki so iskali prepričljive argumente in dokaze, ki so jih kasneje v diskurzu uporabili. Z uporabo retorike v odnosih z javnostmi so v institucionalnem diskurzu trditve podajali sistematično in jih podkrepili s primernimi dokazi. Najprej je bilo torej treba odkriti ustrezne prepričljive argumente, ki bi lahko upravičili odločitev vodstva, nato pa jih je bilo potrebno še ubesediti v primernem institucionalnem diskurzu, ki bo prepričljivo komuniciral stališča družbe in motiviral javnosti, da prevzem podprejo. Retorični diskurz družbe Lek se je uradno začel 23. avgusta 2002, ko so z izbranimi javnostmi začeli komunicirati o vzrokih in posledicah prevzema. Od pozne pomladi leta 2002 pa so praktiki odnosov z javnostmi skupaj z menedžmentom raziskovali retorično situacijo in načrtovali prepričljive argumente, ki jih je nato Lek v diskurzu uporabil za prepričevanje in vplivanje na odločanje ter delovanje vseh ključnih javnosti.

---

<sup>31</sup> Komuniciranje prevzema družbe Lek sem analizirala s pregledom klipinga tiskanih ter elektronskih medijev v obdobju med 23. avgustom 2002 in 02. novembrom 2002.

### 5.2.1 OZADJE<sup>32</sup>

Priprave za prevzem Leka so potekale v za Slovenijo nenavadno visoki stopnji zaupnosti, ki je doslej nismo bili vajeni. Pri skoraj vseh večjih poslih se zgodi, da začnejo informacije v javnost `curljati` že precej pred uradno objavo. Objava o nameri prevzema Leka pa je presenetila skoraj vse. V Leku pravijo, da je bilo presenečenje zaradi prevzema upravičeno, saj so projekt vodili v ozkem krogu. Družba in posamezniki, ki so sodelovali pri projektu, so bili zavezani k varovanju informacij ter strogi profesionalnosti. Zelo so pazili, da ne bi prišlo do kakršnih koli zlorab informacij, ki so bile povezane s projektom. S tem so maksimalno spoštovali zaupnost, preprečili, da bi neuradne informacije prišle prezgodaj v javnost in slednjo nato poskušali čim bolj korektno obveščati o aktualnih dogodkih. Del tima, ki je bil zavezan k zaupnosti, je bila tudi funkcija Korporativno komuniciranje oziroma takratna direktorica Miša Komar Žiberna. Sama pravi, da se je celoten proces začel že pred veliko leti, ko je Lek ugotovil, da sam v dinamičnem mednarodnem farmacevtskem krogu ne bo mogel uspeti in rasti v pričakovanem obsegu ter prinašati delničarjem zelenega dobička. Resni pogovori o strateškem lastniku so se začeli v spomladanskem času leta 2002, ko je za začetek pogajanj vedel samo ozek krog ljudi – člani uprave, pravniki in finančniki družbe. Ko je bila odločitev sprejeta, se je pozno pomladi timu pridružilo tudi Korporativno komuniciranje.

Glede na identiteto in imidž, ki ju ima Lek v javnosti, je bilo po besedah Miše Komar Žiberna »najpomembnejše, da smo komunicirali odprto, proaktivno, jasno in razumljivo ter da smo, ko je bil čas pravi, posredovali vse potrebne informacije«. Priprave komunikacijskega načrta so se lotili v skladu z Lekovo ustaljeno prakso, samostojno, brez sodelovanja z zunanjimi agencijami, vendar v sodelovanju z vsemi strokovnimi službami Leka. Nekakšen vzorec mednarodnega komuniciranja so že imeli, saj Lek že več kot pet let izvaja mednarodne odnose, s katerimi vzpostavljajo komunikacijo s svojimi enotami na tujih trgih in jih usklajujejo s centralo v Ljubljani. Tisto, kar je bilo novo, je bila obsežnost narave, predvsem mednarodnega značaja, šok slovenske javnosti in določeni standardi komuniciranja, ki jih slovenski trg ne zahteva, zahtevajo pa jih zahodnoevropski in ameriški, na katerih Novartis nastopa že vrsto let. Skupaj z izbranimi strokovnimi službami Leka in predstavniki Novartisa ter njihovimi svetovalnimi službami so pripravili gradiva in materiale ter jih uskladili, da so

---

<sup>32</sup> Informacije o predpripravah na komuniciranje prevzema sem povzela iz pogovora z Mišo Komar Žiberna, ki je bila v najintenzivnejšem obdobju Lekovega komuniciranja imenovana za direktorico Korporativnega komuniciranja.

bili komunikacijsko primerni za ključne javnosti. Skupaj s pravnim, finančnim in strateško-poslovnim sektorjem so najprej pripravili vsebino, torej kaj bodo komunicirali, nato pa so odločili še, kako in komu. Pri komuniciranju so jim bile ključne vse javnosti, nobeni niso dajali prednosti, zato tudi medijem nikoli niso obljubljali ekskluzivnosti. Tako so bile široka, notranja, strokovna in poslovna javnost ter vladne institucije istočasno obveščene, zakaj se je Lek odločil za ta korak in kakšne prednosti bodo od strateškega povezovanja imeli Lek, njegovi deležniki, zaposleni, partnerji, delničarji in ožja javnost ter slovensko okolje. Čeprav je komuniciranje potekalo malce različno glede na ciljne javnosti – orodja in tehnike komuniciranja so se razlikovale med notranjo in zunanjo javnostjo, je bila povsod ista rdeča nit.

Lek je sicer že bil vaje nastopati na mednarodnem trgu, zato so že imeli razvite določene standarde komuniciranja, ki so jih dopolnili in prilagodili standardom Novartisa. Zato so skupaj z Novartisom in njegovimi svetovalnimi službami pisali sporočila, jih pregledovali in potrjevali ter uvedli določene normative komuniciranja, ki jih je Novartis že imel razvite. Profesionalni mednarodni krog komuniciranja zahteva strožje standarde, od katerih ni odstopanj. Vsa sporočila morajo biti sinhronizirana in usklajena, zato se je potrebno že vnaprej dogovoriti o točno določenem zaporedju sporočanja informacij. Vsi trije centri, to so Ljubljana, Dunaj in Basel, so morali imeti ob istem času enako sporočilo v slovenščini, angleščini, nemščini ter francoščini, kar je zahtevalo veliko usklajevanja in natančnosti. Prav tako so sodelovali pri oblikovanju potrebnih argumentov, ki so upravičili strateško povezavo na obeh straneh, kar jim je vzelo največ časa. Na vsa možna in logična vprašanja, ki bi se lahko postavljala tako Leku v Ljubljani kot tudi Novartisu v Baslu in Sandozu na Dunaju, so skupaj z menedžmentom Leka, Novartisa in Sandoza našli primerno argumentirane odgovore in jih seveda ustrezno uskladili. Do minute natančno usklajen komunikacijski načrt je bil pripravljen toliko vnaprej, da so po objavi prvega sporočila za javnost samo še lansirali vsa pripravljena komunikacijska orodja (Komar Žiberna, 2004).

## 5.2.2 PREVZEM POSTANE DEJSTVO

Komuniciranje sprememb je vedno zapleteno, saj lahko poleg pozitivnih prinašajo tudi negativne posledice. Drastična sprememba kot je prevzem, je lahko zelo stresna situacija za mnoge udeležene, še posebej zato, ker ima prevzem običajno negativno konotacijo in je

pogosto povezan z besedo `sovražni`. Prevzem Leka je bil medijsko zelo odmeven dogodek, o katerem se je pisalo prav v vseh slovenskih nacionalnih in lokalnih medijih od avgusta do decembra 2002. Institucionalni diskurz Leka bom analizirala le za prva dva meseca poročanja, saj so bile takrat objave o razlogih za povezavo in njenih prednostih najbolj frekventne. Kasneje se je institucionalni diskurz, ko je že bilo znano da bo prevzem uspel, osredotočil na potek integracije Leka v poslovno skupino Novartisa in je samo še informiral, saj odločitve za strateško povezavo ni bilo več potrebno argumentirati.

Prvo obvestilo o morebitnem prevzemu so iz Leka v skladu z zakonskimi določili posredovali najprej Agenciji za trg vrednostnih papirjev in Ljubljanski borzi, nato pa še vsem ostalim javnostim. V tistem trenutku v Leku še niso dajali nobenih uradnih izjav, saj v javnost niso hoteli širiti neuradne informacije, posredovali pa so prvo sporočilo za javnost.

*V njem so obveščali »da je družba dne 22. 8. 2002 prejela dopis z vabilom k pogajanjem o morebitni ponudbi za odkup vseh delnic družbe Lek d. d. Pobuda je rezultat dogovorov, ki jih je vodila uprava družbe in o katerih smo dne 21. 8. 2002, skladno s predpisi, že obvestili Agencijo za trg vrednostnih papirjev. Pristojni organi družbe bodo v prihodnjih nekaj dneh odločali o pogojih za začetek pogajanj s potencialnim ponudnikom za morebitno javno ponudbo. Do začetka pogajanj oz. do sprejema odločitve o javni ponudbi želi potencialni ponudnik ostati neimenovan. Odločitev o morebitnem začetku pogajanj bo znana v naslednjih dneh, o čemer bomo Borzo, Agencijo za trg vrednostnih papirjev in javnost nemudoma obvestili skladno z veljavno zakonodajo.«<sup>33</sup>*

Prvo sporočilo za javnost je informativno in ne vsebuje prepričevalnih argumentov, saj se pogajanja o prevzemu s potencialnim ponudnikom še niso začela. Le-ta želi ostati anonimen, zato je razumljivo, da sporočilo za javnost vsebuje skope informacije glede dogajanja. Šok in presenečenje glede ponudbe ublažijo z informacijo, da ponudba za njih ni presenečenje, ker je rezultat dogovorov uprave, zato je kakršna koli panika glede sovražnega prevzema odveč.

Odločitev o morebitnem začetku pogajanj je bila znana nekaj dni kasneje, ko je Lek 26. avgusta pripravil drugo izjavo za javnost o razmerah okoli morebitnega prevzema družbe s

<sup>33</sup> <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/2824>.



strani tujega partnerja in potrdil, da se za nakup zanima švicarska farmacevtska družba Novartis.

V njej so zapisali: *»Lek obvešča javnost, da sta dne 26. 8. 2002 ob 17.00 uri predsednik in izvršni direktor družbe Novartis Daniel Vasella in predsednik uprave Lek d. d. Metod Dragonja v izjavi za javnost povedala, da med poslovodstvoma obeh družb potekajo dogovori o možnostih strateške povezave obeh družb, na podlagi katerih bi lahko ali pa tudi ne prišlo do objave namere za ponudbo za odkup še v tem tednu. O nadaljnjem razvoju dogodkov in odločitvah pristojnih organov družbe bomo Borzo, Agencijo za trg vrednostnih papirjev in javnost nemudoma obvestili v skladu z veljavno zakonodajo.«<sup>34</sup>*

V imenu družbe Lek je podal svojo prvo izjavo tudi predsednik uprave Leka Metod Dragonja. Tako kot so vsa sporočila za javnost, sicer napisana s strani posameznikov iz Korporativnega komuniciranja, predstavljala Lek na simbolni ravni, so bili tudi Dragonjevi osebni govorni nastopi del simbolne podobe, ki jo družba predstavlja javnostim. Sedaj, ko je bila odločitev o strateški povezavi potrjena in prevzemnik znan, se je institucionalni diskurz Leka resnično šele začel. V medijih se je največkrat, lahko bi zapisali tudi skoraj vedno, pojavljal predsednik uprave Leka, saj je na Slovenskem skoraj tradicionalno, da je glavni arhitekt identitete in medijske podobe podjetja ravno predsednik uprave. Ne toliko zato, ker so v Leku tako hoteli, ampak so bili novinarji tisti, ki so ga v intervjujih zahtevali.

Tako je v imenu družbe Lek Metod Dragonja še ista dan povedal: *«V imenu Leka bi želel poudariti, da ima Lek velik interes, da vzpostavi strateško povezavo, ki je dolgoročno naravnana in ki bo učvrstila Lekove tržne pozicije tako na naših tradicionalnih trgih kot predvsem olajšala dostop na zahodnoevropske in na ameriški trg. S tega vidika je ta povezava izrazito strateško naravnana, marketinško orientirana. Želim še posebej poudariti, da bi želeli, da se pogovori o tej povezavi ne bi smatrali kot neke vrste prodaja Leka, ampak predvsem kot strateška povezava, ki bo znižala rizike Leka v vse bolj turbulentnem mednarodnem in globalnem farmacevtskem okolju. S tem osnovnim motivom smo pristopili k razgovoru.«<sup>35</sup>*

<sup>34</sup> <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/2827>.

<sup>35</sup> Prispevek na Radiu Slovenija 1 (26.08.2002).

Na prvi pogled še vedno ni bilo veliko znanega o morebitnem prevzemu. V Leku niso zagotavljali, da prevzem zagotovo bo, poudarjali so samo, da pogovori še vedno potekajo. Izjava Metoda Dragonje dopolnjuje prvo sporočilo za javnost, v katerem so zapisali, da je ponudba rezultat dogovorov uprave, saj tokrat kar dvakrat poudari isto. Najprej, da ima Lek velik interes za vzpostavitev strateške povezave, kar potrjuje, da je ponudba res rezultat dogovorov uprave. Hkrati še pojasni, da bo povezava učvrstila Lekove tržne pozicije. Nato z drugimi besedami še enkrat poudari, da gre za povezavo in ne prodajo, ki bo znižala rizike Leka v turbulentnem okolju. V svoji izjavi namesto besede prevzem konsistentno uporablja izraz strateška povezava, kar ublaži negativno konotacijo prevzema in implicira na dejstvo, da je `prodaja` Leka rezultat premišljenih dogovorov, ki bo prinesla koristi in je tako tudi v interesu Leka in ne samo prevzemnika. Posredno poda še informacijo, da se v farmacevtski industriji obetajo spremembe, ki se jim Lek trenutno lahko najbolje prilagodi samo s strateško povezavo.

V Leku so se naslednje dni vrstili številni sestanki nadzornega sveta, na katerih so preučevali, ali je Novartis primeren strateški partner, ki bi Leku po prevzemu zagotovil razvoj in nadaljnjo rast. Poglavitno vprašanje, s katerim so se nadzorniki ukvarjali več dni, je bilo tudi, ali lastniku z več kot 15% delnic družbe priznati več kot 15% glasovalnih pravic na skupščini.

28. avgusta so objavili sporočilo za javnost in v njem zapisali: *»Danes, dne 28. 08. 2002, je Nadzorni svet družbe Lek družbama Novartis International AG, Basel in Novartis Pharma storitve d.o.o., Ljubljana na podlagi zahteve z dne 22.08.2002 izdal dovoljenje za pridobitev imenskih delnic v vrednosti, ki presega kumulativo 15 % osnovnega kapitala družbe. Dovoljenje Nadzornega sveta je izdano na podlagi določb 40. člena Statuta delniške družbe Lek. S tem je Nadzorni svet verificiral, da strateška povezava podpira uresničevanje strateških načrtov družbe in da se s tem prevzem smatra kot prijateljski.«<sup>36</sup>*

Iz sporočila za javnost sicer ne izvemo še nič novega, zakaj je prišlo do dogovorov in kakšna so temeljna načela združitve, nam pa še enkrat potrdijo, da gre za strateško povezavo, ki jo lahko z drugimi besedami imenujemo tudi prijateljski prevzem. Poleg uprave, ki je začela

---

<sup>36</sup> <http://www.finance-on.net/show.php?id=30173>.

dogovore o povezavi, jo sedaj podpira tudi nadzorni svet, kar nam zopet komunicira, da je povezava res v interesu Leka, kot so to že večkrat poudarili.

Načela združitve in njene prednosti so predstavili že naslednji dan, ko sta družbi pripravili tiskovno konferenco, na kateri sta predstavili win-win kombinacijo strateške povezave. Na tiskovni konferenci Lek sicer utemelji, zakaj je Novartis partner izbora, še vedno pa ne izvemo, zakaj se je Lek odločil, da si poišče strateškega lastnika.

V imenu Leka je zopet Metod Dragonja povedal naslednje: *»Med potencialnimi drugimi partnerji, ki bi bili na razpolago, je to partner, s katerim bomo lahko pravzaprav najbolj kvalitetno realizirali naše strateške usmeritve, s katerim bomo lahko znižali stopnjo rizikov v poslovanju, s katerim bomo predvsem lahko sodelovali bolj učinkovito in bolj učinkovito dosegali tržne deleže«.*<sup>37</sup> *Zmanjševanje zaposlenih, optimizacije na tem področju niso predvidene. Sedanja politika zaposlovanja se bo dopolnjevala in nadgrajevala in bo podpirala strategijo rasti, kar je osnovna strategija te povezave. To se pravi, da gre dejansko za projekt, ki predstavlja in podpira rast, strateški razvoj in pa stabilnost Leka kot entitete, ki se vključuje v poslovni sektor Novartisa v okviru korporacije Novartis.»*<sup>38</sup> Dragonja je še poudaril, da bo Lek še naprej posloval kot ločeno podjetje s sedežem v Sloveniji, s svojo lastno korporacijsko identiteto, in ostal vodilno slovensko podjetje z močno navzočnostjo v regiji. Blagovna znamka Lek bo ohranjena ter ščitena z namenom optimizacije uspešnosti poslovanja in rasti. S strateškim partnerstvom naj bi Lek pridobil nove razvojne možnosti in dodatne naložbe, predvsem pa dostop do Novartisovih tržnih in prodajnih poti tako na ameriškem kot tudi na evropskih trgih.

Diskurz Leka postaja že bolj argumentativen, saj je sedaj, ko je potrjeno, da uprava in nadzorni svet podpirata prevzem, potrebno upravičiti njihovo odločitev. Na tiskovni konferenci ostane odprto pomembno vprašanje, zakaj se je Lek – razen zaradi zniževanja rizikov v poslovanju – odločil za povezavo. Farmacevtska industrija je ena od tistih gospodarskih panog, ki širši javnosti ni najbolj poznana, zato bi bilo smiselno predstaviti, kaj se v tej industriji spreminja in s tem tudi upravičiti željo po povezavi. Izvemo pa temeljna načela strateške povezave, ki zopet komunicirajo, da gre za projekt, ki si ga je Lek zastavil sam, saj ne predvideva krčenja poslovanja, ampak temelji na rasti in stabilnosti. Za učinkovito

---

<sup>37</sup> Rogelj, 2002b.

<sup>38</sup> Oštir, 2002.

prepričevanje so poleg poslovnih ciljev, ki jih bodo s partnerjem izbora lažje in učinkoviteje dosegali, uporabili še dodatne argumente, specifične za slovensko okolje. Bolj kot to, da bo Lek s povezavo veliko pridobil, so poudarjali ohranitev blagovne znamke in delovnih mest. Po njihovi oceni so torej pogoji za združitev dozoreli ne samo zaradi zunanjih okoliščin delovanja v farmacevtskem okolju, ampak tudi zaradi dobrih poslovnih rezultatov in dokaj ugodne pozicije, s katere lahko vodijo takšen proces, to je status dokaj enakovrednega in cenjenega partnerja. S tem je odveč tudi strah, da bi si Lek izbral partnerja, ki bi v poslovanje prinašal več negativnih sprememb kot koristi, vendar so kljub temu močno poudarjali tudi tako imenovano socialno varnost.

Do tiskovne konference je Lek komuniciral samo o prednostih strateške povezave in Novartisom kot partnerju izbora. Po tiskovni konferenci pa so sledili številni intervjuji z Metodom Dragonjo v tiskanih in elektronskih medijih, kjer je odgovarjal na ista ali zelo podobna novinarska vprašanja, iz katerih pa med drugim tudi izvemo, zakaj se je Lek odločil za strateško povezavo. V svojih izjavah je bil ponovno zelo konsistenten. Nikoli ni neposredno komentiral višine cene delnic, ampak jo je dosledno upravičil in zelo korektno uspeh prevzema naložil na bremena delničarjev. Razložil je, kaj se bo po njihovih analizah dogajalo v farmacevtskem okolju po letu 2005 in tako upravičil težnjo po strateški povezavi ter še enkrat predstavil povezavo z Novartisom kot komplementarno in dolgoročno naravnano.

Novinarji so mu postavljali zelo podobna vprašanja, zato sem za primerjavo uporabila samo štiri intervjuje. Prvi je bil na dan tiskovne konference na TV Sloveniji 1, druga dva sta bila istočasno objavljena v Sobotni prilogi Dela in Dnevnika, četrti pa na POP TV.

Metod Dragonja je pri vprašanjih o primernosti cene delnic vedno poudarjal, da je višja cena odvisna od pogajanj med prevzemnikom in delničarji, sama uprava pa bo svoje mnenje objavila (po zakonskih regulativah) po objavi uradne ponudbe prevzemnika. Ponujeno ceno 95.000 tolarjev je dosledno upravičil z rezultati trenutnih strokovnih ocen, nikoli pred objavo mnenja uprave pa ni sugeriral delničarjem, naj ponudbo sprejmejo. Prav tako je zavračal očitke, da je strateška povezava samo v interesu uprave, saj tako velikega projekta ni mogoče izpeljati do konca brez podpore vseh zaposlenih in seveda delničarjev.

Za Odmeve je primernost cene komentiral sledeče: *»Kar se tiče vrednosti oziroma cene delnic, je treba reči, da to je predlog, ki ga je potencialni partner delničarjem predložil danes in je v tem momentu deležen določene preverbe in strokovnih ocen, posebej večjih delničarjev, ki so za to usposobljeni. Tako da po naših določbah zakona o prevzemih je zdaj pravzaprav šele napočil čas in o vrednosti delnice se bodo pogovarjali oziroma pogajali delničarji. Cena je odvisna od argumentov, ki se bodo v tej fazi pogajanja predložili. Je precej elementov na to, da bi ob kvalitetnem pogajanju lahko dosegli tudi precej boljšo ceno. Prevzemnik bo moral pravzaprav pojasniti in predložiti svoje podrobnejše pogoje, pod katerimi bo dobil zadostno podporo za uresničitev svojih načrtov. Pogajali pa se bodo delničarji in to je zahteven proces, ki je bil iniciiran pred nekaj meseci in je pripeljal do odločitve, da so pogoji za preložitve tega predloga dozoreli in da se lahko predložijo delničarjem in to je bilo storjeno danes.«<sup>39</sup>*

Podobno je odgovoril tudi za Delo: *»Cena delnic ni trivialno, ampak zelo pomembno vprašanje. Rad bi poudaril, da se uprava o njej ni pogajala. Razmišljali smo o smiselnosti povezave in o tem, ali bodo s prodajo zagotovljeni pogoji za izvajanje sprejete strategije. O ceni se morajo pogajati delničarji. Uprava bo sicer izrazila svoje mnenje, delničarji pa morajo preveriti korektnost Novartisove ponudbe in, če je mogoče, doseči višjo ceno.«<sup>40</sup>*

Za Dnevnik je z drugimi besedami ponovno povedal enako: *»Cena je občutljivo vprašanje, na katerega še ni dokončnega odgovora. Uprava bo morala po zakonu o prevzemih tako ali tako dati priporočilo delničarjem in v tem mnenju moramo razkriti, ali bomo člani uprave ponudbo samo sprejeli.«<sup>41</sup>* Za POP TV pa je še dodal: *»Špekulacije o tem, kaj je sprejemljiva cena za eno in za drugo stran, so v tej fazi dokaj nevhvaležne, ker pogajanja še tečejo. Računamo, da bo rezultat odvisen predvsem od kvalitete pogajalskih argumentov na eni in na drugi strani. Tudi če bo proces uspešno zaključen, na koncu zelo srečen ne bo nihče. Tisti, ki kupi, vedno misli, da kupi drago, tisti, ki prodaja, misli, da bi lahko prodal dražje.«<sup>42</sup>*

Iz intervjujev končno tudi izvemo, zakaj se je Lek odločil, da si poišče strateškega partnerja. Argument, ki bi ga lahko predstavili že prej, upraviči težnjo po povezavi zaradi prihajajočih ciklov recesije v farmaciji in s tem tudi večjih rizikov v poslovanju. V njegovih izjavah lahko ponovno najdemo veliko konsistentnost, kjer je za vse intervjuje navedel enake argumente.

---

<sup>39</sup> Koren in Križnar, 2002.

<sup>40</sup> Repovž, 2002b.

<sup>41</sup> Rankov in Vuković, 2002.

<sup>42</sup> Pucer in Zgonc, 2002.

Za Odmeve je komentiral: *»To je pravzaprav zelo kompleksna diskusija, predvsem zato, ker vsaka industrija ima določene cikle. Mi smo zdaj v fazi, ko je sicer cikel ugoden za rast in razvoj, nastopijo pa tudi obdobja rizikov in pravzaprav s tem povezovanjem predvsem znižujemo rizike pri našem delovanju in zagotavljamo dolgoročno stabilnost.«*<sup>43</sup>

V intervjuju za Delo je bil bolj podroben: *»Že v prejšnjem strateškem načrtu smo opredelili različne strateške možnosti. Po prvi bi nadaljevali s samostojnim razvojem s pospešeno internacionalizacijo. Druga je bila strateška povezava s primerljivo družbo, torej zavezništvo med enakimi. Kot tretjo možno pot pa smo opredelili povezavo z eno od vodilnih svetovnih farmacevtskih družb in postavili tudi kriterije, ki bi jih taka povezava morala izpolniti. Ne trdimo, da je ta partner idealen. Zanj smo se odločili z metodo selekcije na podlagi dosedanjih poslovnih odnosov, strateške usmeritve, skladnosti kultur in zaradi utrjevanja tržnega položaja na dolgi rok. Če bi ta uprava mislila samo nase, bi se lahko tako zahtevnega projekta ne lotili. Lek bi imel razvoj s solidnimi stopnjami rasti zagotovljen še za dve, tri leta. Po letu 2005, ko se bodo povečale omejitve, povezane z iztekom patentne in druge komplementarne zaščite, pa bo zlasti generični del farmacevtske industrije iz faze rasti prišel v fazo recesije. To fazo analitiki farmacevtske industrije dobro predvidevajo. Želeli smo se izogniti temu, da bi prišlo do slabitve ali stagnacije Leka. Prepričan sem, da je projekt za slovensko okolje smiseln, dokončno odločitev pa bodo sprejeli delničarji.«*<sup>44</sup>

Za Dnevnik je odločitev komentiral malo drugače: *»Naše projekcije kažejo, da je pozitivna rast v generičnem segmentu farmacevtske industrije zaznavna do leta 2005, po tem letu pa bo prišlo do recesije. Pri naših odločitvah se usmerjamo v to, da zagotovimo rezultate tudi na dolgi rok. Lek si namreč sam, kljub potencialno velikim učinkom, ne more privoščiti, da vstopi na tak trg pod grožnjo deset milijonskih dolarjev odškodninskih zahtevkov originatorja. Naša ocena je bila, da če kombiniramo prednosti enega in drugega podjetja, lahko dosežemo bistveno večji učinek, kot če bi konkurirali. To je eden od pomembnih razlogov, ki je spodbudil razmišljanja o prevzemu, vendar ob jasnem dogovoru, da bo vsaka družba na trgu samostojno prodajala svoj proizvod, torej da bo prišel proizvod na trg po dveh kanalih in z dvema blagovnima znamkama.«*<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Koren in Križnar, 2002.

<sup>44</sup> Repovž, 2002b.

<sup>45</sup> Rankov in Vuković, 2002.

Za POP TV pa je bil malo manj podroben: *»Zakaj Novartis, zakaj ne sami? To je mogoče prvo vprašanje. Zato, ker v sodobnih pogojih poslovanja pravzaprav s povezavo znižujemo rizike v našem delovanju tveganja in vzpostavljamo drug tip lastništva, ki družbi pravzaprav omogoča manjšo izpostavljenost z več zornih kotov, z vidika poslovanja in tudi z vidika izpostavljenosti proti nezaželenim spremembam v korporacijski kontroli. Novartis pa zato, ker je po kriterijih, ki smo jih postavili, v tem momentu to partner izbora. To pomeni, da je najbolj optimalen z vidika zagotavljanja razvoja družbe na daljši rok.«<sup>46</sup>*

Šok slovenske javnosti je bil dovolj velik, da so se Leku postavljala tudi najrazličnejša vprašanja in očitki, da gre za pritiske s strani prevzemnika, predvolilno `nagajanje` in prenašeno odločitev uprave. Lek je vse očitke zavrnil in vseskozi poudarjal predvsem poslovne elemente združitve. Ocenili so, da so pogoji za združitev oziroma prevzem dozoreli in v tistem trenutku idealni tudi za delničarje, saj naj bi lahko iztržili veliko več kot pa čez dve leti. Svojo določitev so podprli še z enim dobrim argumentom, in sicer s primerjavo, če bi se strateško povezali s Krko. Povezavo s Krko bi bilo veliko težje opravičiti kot partnerstvo, ki obeta rast in ekspanzijo, saj bi temeljila na krčenju in odpuščanju. To pa ni v interesu Leka. V njegovem interesu je kakovostna povezava, ki zagotavlja zelo stabilno in ambiciozno rast. V intervjujih je Metod Dragonja tudi konsistentno predstavljal Novartis kot partnerja izbora. Več kot dovolj prepričljive poslovne argumente za strateško povezavo je podkrepil še z vidika skupnih vrednot, to so inovativnost, fleksibilnost, usmerjenost v kupce in skrb za vse deležnike ter podobne korporacijske kulture.

### 5.2.3 OVREDNOTENJE KOMUNICIRANJA

Ne moremo trditi, da je vse, kar je Lek komuniciral, absolutna resnica. Najboljše kar so lahko ponudili, so najboljši argumenti o pravilnosti stališča, ki so ga zagovarjali. Njihova argumentacija se je nanašala na kontingentno družbeno realnost, ki je v domeni verjetnega, zato ni mogoče podati absolutnih resnic. Resnico je mogoče doseči le prek argumentativnega dialoga, ki razkrije, katera stran ima boljše argumente. V primeru strateške povezave je bil to gotovo Lek. Njegov celotni diskurz sistematično in konsistentno komunicira iste ključne poudarke, da je strateška povezava v interesu Leka in da prinaša številne prednosti. Vseskozi so prevzem imenovali strateška povezava ali dolgoročni projekt, ki za Lek ne predstavlja

---

<sup>46</sup> Pucer in Zgonc, 2002.

problema, ampak priložnost. Priložnost, da se učinkovito izogne prihajajoči recesiji, priložnost za rast in stabilnost in v danem trenutku tudi največja priložnost za delničarje. V iskanju enakovrednega partnerja so si izbrali Novartis, ki je poleg poslovnih uspehov partner izbora tudi zaradi tega, ker je sprejemljiv za družbo, njene zaposlene in slovensko ter druga okolja, v katerih Lek deluje.

Komuniciranje sprememb, še posebej tako velikih, kot je zamenjava lastništva, zahteva veliko predpriprav. Pri prevzemnih, ki imajo že sami po sebi neko negativno konotacijo, se je potrebno še posebej pripraviti, saj novinarji v prvih dneh poročanja velikokrat iščejo predvsem senzacionalnost, dezinformacije, nekonsistentnost ter napake odgovornih. Komuniciranje strateške povezave med Lekom in Novartisom je lep primer dobre profesionalne komunikacijske prakse, pri kateri so bila postavljena merila, s katerimi bomo presojali vse prihodnje prevzeme na slovenskem trgu.

Profesionalnost komuniciranja se najprej nanaša na proaktivnost, dvosmernost in simetričnost. Na komuniciranje so se pripravili dovolj zgodaj. Dovolj zgodaj so se dogovorili kaj bodo komunicirali, komu in kako. Še pred samim začetkom uradnega diskurza so pripravili vsa komunikacijska orodja in strategije komuniciranja, tako da so jih nato samo še lansirali. Pravočasno so pripravili odgovore na vsa morebitna vprašanja in jih podkrepili z ustrežno prepričljivimi argumenti v domeni verjetnega ter jih ustrežno uskladili tako na korporativni kot mednarodni ravni. Pri tem je potrebno še posebej poudariti spoštovanje načela zaupnosti, saj informacije o prevzemu niso `pricurjljale` na dan nekontrolirano. Komunicirali so tudi dvosmerno in simetrično. V dialog so vključili prav vse, ki so to želeli, redno so merili učinkovitost komuniciranja in na podlagi analiz prilagajali komuniciranje. Dopustili niso nobene ekskluzivnosti, informacije pa so pošiljali v javnost nadzorovano in pravočasno, tako da nihče ni mogel reči, da je bil o čem prepozno informiran.

Nadalje se profesionalnost nanaša na odprtost, čistost, jasnost in preprostost ter razumljivost diskurza. Ničesar niso napihovali, informacij niso predelovali, prav tako niso ničesar skrivali, saj ni bilo kaj skrivati. To je eden poglobitnejših razlogov, da prevzem ni prerasel v škandal oziroma da je potekal brez senzacionalnosti. Glede na specifičnost farmacevtske industrije, ki je širši javnosti neznana, so tematiko komunicirali preprosto, razumljivo in dovolj prepričljivo.



Nenazadnje pa se profesionalnost nanaša tudi na konsistentnost sporočil. Vse komunikacije so bile usklajene na korporativni in mednarodni ravni. Nikjer ni prišlo do dezinformacij. Vsi trije centri, Ljubljana, Dunaj in Basel, so komunicirali isto rdečo nit, zakaj se je Lek odločil za povezavo in kakšne prednosti prinaša. Veliko bolj kot vzroke za povezavo so poudarjali njene prednosti – tako s poslovnega kot z drugih vidikov. Pri tem so še posebej poudarjali, da gre za projekt, ki podpira rast, in tako ugodili tudi zahtevam slovenskega okolja po ohranjanju delovnih mest in blagovne znamke. Prav tako so vseskozi poudarjali, da je Novartis trenutni partner izbora, ki bo Lek obravnaval kot enakovrednega partnerja. Manj pa so komunicirali, zakaj so se odločili za povezavo, saj šele v intervjujih s predsednikom uprave izvemo, da gre za zniževanje rizikov, ker se bliža faza recesije, ki vnaša v poslovanje veliko turbulentnosti.

Lek je skladno s svojo identiteto in z imidžem ugledne, odprte in trdne družbe komuniciral resnično, odprto in konsistentno. Njegov institucionalni diskurz ni vseboval nič dezinformacij in neskladnosti, spoštovali so kriterij zaupnosti in resničnosti. Svoje trditve in odločitve so ustrezno podprli s prepričljivimi in z učinkovitimi argumenti ter javnosti prepričevali in motivirali skladno s poslovno etiko. V primeru komuniciranja strateškega povezovanja bi za Lek torej lahko rekli, da gre za 'good organization speaking well'. Upravljalci odnosov z javnostmi (skupaj z upravo družbe) ne bi mogli tako uspešno in učinkovito komunicirati, če ne bi bili dovolj zgodaj vključeni v proces odločanja. Prav tako ne bi mogli profesionalno komunicirati, če ne bi bili sestavni del menedžmenta pri nastajanju strateškega načrta povezave. Navsezadnje pa odločitve za strateško povezavo ne bi bilo mogoče prepričljivo komunicirati, če argumentativna logika razvijanja strategij institucionalnega diskurza, ki upravičuje menedžersko odločanje in posreduje sporočila javnostim na tak način, da organizacija z njimi vzpostavlja in ohranja vzajemno koristne odnose, ne bi bila že vključena v samem procesu odločanja. Slabih odločitev namreč ni mogoče prepričljivo komunicirati v skladu s temeljnimi etičnimi načeli.

## ZAKLJUČEK

Organizacije v neprestani interakciji z okoljem vzpostavljajo odnose z različnimi skupinami in z njimi komunicirajo prek vedenja, simbolov in komunikacij. Ker je delovanje organizacije hkrati tudi komuniciranje, se ne moremo izogniti prekrivanju odnosov z javnostmi z drugimi oblikami komuniciranja. Naj gre za korporacijo, institucijo, društvo, podjetje, organizacijo ali za korporativno, upravljalno, poslovno, organizacijsko, institucionalno komuniciranje, vse, kar organizacija naredi ali česar ne naredi, komunicira. Naloga praktikov odnosov z javnostmi je, da v imenu organizacije vse zavedne komunikacije načrtujejo, izvajajo in integrirajo v konsistenten institucionalen diskurz, skozi katerega spregovori organizacija kot formalno organiziran kolektivni akter. Pri tem niso potrebna zgolj tehnična znanja s področja komuniciranja, ampak strateško upravljana znanja, ki so prepoznana tudi kot del strateškega menedžmenta organizacije.

Izražati se v imenu organizacije v jasnem institucionalnem diskurzu tako na strateški ravni načrtovanja kot tehnični izvedbi le-tega zahteva od praktikov obvladanje retorike kot komunikacijske veščine dobrega izražanja. Praktik kot govorec ni samo glas organizacije, ki predstavlja njene interese; ima tudi vlogo njenega svetovalca in odvetnika. Tako niso zgolj tehnični izvajalci strateško upravljanih komunikacijskih programov, ki jih izvajajo na podlagi odločitev vodstva organizacije, na katere sami nimajo vpliva. V konfliktnih situacijah svetujejo vodstvu pri sprejemanju pomembnih odločitev in pri tem optimalno usklajujejo različne interese svojih deležnikov. Razrešujejo konflikte med organizacijo in njenimi deležniki s sporazumevanjem in upoštevanjem njihovih interesov, interese organizacije pa uveljavljajo s prepričevanjem v skladu z zakoni in etičnimi normami oziroma s pristajanjem na kompromisne rešitve. Stališča organizacije in sprejete odločitve pojasnjujejo v argumentativnem institucionalnem diskurzu, ki oskrbi javnosti z dovolj informacijami, na podlagi katerih slednje sprejmejo ponujene argumente organizacije in zavrnejo argumente njenih nasprotnikov. Ko pa so odločitve enkrat sprejete, jih morajo praktiki komunicirati različnim javnostim s strateško upravljanimi komunikacijskimi programi.

Povezovanje retorike kot veščine učinkovitega prepričevanja z odnosi z javnostmi kot veščine proizvodnje učinkovitega institucionalnega diskurza lahko prinese nezaželene negativne konotacije. Tako retorika kot odnosi z javnostmi sami po sebi niso neetični. Metode, ki jih praktiki uporabljajo, in motivi govorcev določajo etiko njihove uporabe v določeni situaciji.

Vendar ni dovolj, da samo praktiki upoštevajo in sledijo etičnim ciljem in profesionalnim standardom. Ker imajo danes organizacije širši družbeni vpliv in svojega obstoja ne morejo več opravičiti samo z dobičkom, so kot take podvržene izpopolnjevanju družbenih pričakovanj, ki pa morajo biti ustrezna tistemu, kar javnostim organizacija lahko v resnici ponudi. Etičnim ciljem in profesionalnim standardom morajo slediti tudi organizacije same, saj mora vse, kar organizacija obljublja, držati. Za preživetje v stalno spreminjajočem se okolju in pod vse bolj povečanim javnem nadzoru mora uspešna organizacija znati in doseči najvišje standarde korporativne odgovornosti z izvajanjem etičnih odnosov z javnostmi.

Odnosi z javnostmi so v današnji družbi zelo pridobili na pomenu, saj je priznavanje pomembnosti dobrega in učinkovitega komuniciranja čedalje bolj priznana tudi pri menedžerjih. Odličnost izvajanja odnosov z javnostmi se ne more doseči zgolj z izvajanjem komunikacijskih programov, ampak je potrebno odnose z javnostmi voditi na proaktiven način. V vlogi svetovalca praktiki odnosov z javnostmi sodelujejo pri upravljanju tistih strateških odločitev organizacije, ki imajo lahko širši družbeni vpliv in posredujejo sporočila organizacije javnostim na način, da z njimi vzpostavljajo in ohranjajo vzajemno koristne odnose. Dobro komuniciranje torej ne predstavlja le učinkovitega jezikovnega ubesedenja, ampak tudi oblikovanje in odkrivanje prepričljivih argumentov, s katerimi vodstvo upravičuje svoje poslovne odločitve strateškim skupinam. Tega pa praktiki ne morejo, če niso del strateškega menedžmenta. Zato je potrebno komunikacijsko dejavnost razvijati kot enega sestavnih delov poslovanja vsake organizacije.

Lek je družba, ki ima dobro razvito komunikacijsko dejavnost. Komunikacijske načrte vedno pripravljajo v sodelovanju s strokovnimi službami, cilj komuniciranja jasno določijo s tem, kaj, kako ter komu sporočajo in kar je zelo pomembno, poslovodstvo družbe daje korporativnemu komuniciranju enako težo in pomen kot preostalim funkcijam družbe. Z odločitvijo, da se strateško povežejo, so stopili v novo obdobje. Pravijo, da s povezavo niso pridobili le na poslovnem, ampak tudi na komunikacijskem področju. Lokalno je sedaj globalno, zato je treba vse komunikacije usklajevati na mednarodnem nivoju, kjer so standardi strožji in bolj profesionalni. S prevzemom so pridobili dragocene izkušnje na komunikacijskem področju, varnost in stabilnost na poslovnem področju. Imeti velikega brata pa še ne pomeni konec skrbi. Tega se v Leku dobro zavedajo. Kako uspešno se bodo še naprej prilagajali globalnim spremembam in kako se bodo razvijali, je odvisno predvsem in izključno samo od njih samih.

## LITERATURA

1. Ašanin Gole, Pedja (1998): Strateški komunikacijski management. V *Teorija in praksa*, Let. 35, št. 4, str.: 597-612.
2. Ašanin Gole, Pedja (1999): Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi. V *Teorija in praksa*, Let. 36, št. 4, str.: 544-557.
3. Baskin, Otis W. in Aronoff, Craig E. (1988): *Public relations: The profession and the practice*. Dubuque: Wm.C. Brown.
4. Benoit, William L. (1995): *Account, excuses, and apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. State University of New York Press, Albany.
5. Bitzer, Lloyd F. (1999): The Rhetorical Situation. V Lucaites, John L., ur., Condit, Celeste M., ur. in Caudill, Sally, ur., *Contemporary Rhetorical Theory: A Reader*, 217-225. New York: Guilford Press.
6. Bizzell, Patricia in Herzberg, Bruce (1990): *The rhetorical tradition: Readings from Classical Times to the Present*. Boston: Bedford Books.
7. Broom, Glen M, Casey, Shawna in Ritchey, James (1999): V smeri koncepta odnosov med organizacijo in javnostmi. V *Teorija in praksa*, Let. 36, št. 4, str.: 530-543.
8. Brummett, Barry (1995): *Scandalous Rhetorics*. V Elwood, William N., ur., *Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism: Case Studies of Corporate Discourse and Social Influence*, 13-24. Westport: Praeger.
9. Cheney, George (1991): *Rhetoric in an Organisational Society: Managing Multiple Identities*. Columbia: University of South Carolina Press.
10. Cheney, George in Vibbert, Steven (1987): *Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management*. V Fredric, Jablin et al. ur., *Handbook of Organizational Communication, An Intersdisciplinary Perspective*, 165-194. London: Sage.
11. Corbett, Edward P. J. in Connors, Robert (1999): *Classical Rhetoric for the Modern Student*. Oxford: Oxford University Press.
12. Crowley, Sharon (1994): *Ancient rhetorics for contemporary students*. Boston: Allyn and Bacon.
13. Cutlip, Scott M., Center, Allen H. in Broom, Glen M. (1994): *Effective public relations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
14. Dozier, David M. (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey), Hove (UK): L. Erlbaum Associates.

15. Ehling, William P. (1992): Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization. V Grunig, James E., ur., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 617-638. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
16. Elwood, William N. (1995): Public Relations Is a Rhetorical Experience. V Elwood, William N., ur., *Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism: Case Studies of Corporate Discourse and Social Influence*, 3-12. Westport: Praeger.
17. Elwood, William N., ur. (1995): *Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism: Case Studies of Corporate Discourse and Social Influence*. Westport: Praeger.
18. Felton, John (2000): The Spaces in between. V Verčič, Dejan, ur., White, John, ur. in Moss, Danny, ur., *Public relations, public affairs and corporate communications in the new millenium: The future: proceedings of the 7th annual symposium, 7th-8th July 2000, Bled, Slovenia*, 38-40. Ljubljana: Pristop Communications.
19. Foss, Sonja K, Foss, Karen A. in Trapp, Robert (1991): *Contemporary Perspectives on Rhetoric*. Prospect Heights: Waveland Press.
20. Fudge, Kelly (2000): Issue Management During Corporate Merges: A Case Study of AT&T and NCR. V Moss, Danny, ur., Verčič, Dejan, ur. in Warnaby, Gary, ur., *Perspectives on Public Relations Research*, 213-238. London: Routledge.
21. Grabnar, Boris (1990): Retorika in naši konflikti. V *Teorija in praksa*, Let. 27, št. 3/4, str.: 339-357.
22. Gruban, Brane (1998): Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. V *Teorija in praksa*, Let. 35, št. 4, str.: 613-632.
23. Gruban, Brane (1999): Ali je mogoče spreminjati ljudi...ne da bi začeli tretje svetovne vojne? V *Teorija in praksa*, Let. 36, št. 4, str.: 601-608.
24. Gruban, Brane, ur., Verčič, Dejan, ur. in Zavrl, Franci, ur. (1998): *Preskok v odnose z javnostmi: Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
25. Gruban, Brane, Verčič, Dejan, in Zavrl, Franci, (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
26. Grunig, James E. in Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. Philadelphia: Harcourt Brace Jovanovich College.
27. Grunig, James E. in Repper, Fred C. (1992): *Strategic Management, Publics, and Issues*. V Grunig, James E., ur., *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 117-158. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

28. Grunig, James E. in White, John (1992): The Effect of Worldviews On Public Relations Theory and Practice. V Grunig, James E., ur., Excellence in Public Relations and Communication Management, 31-64. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
29. Grunig, James E., ur. (1992): Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
30. Grunig, Larissa, Grunig, James E. in Ehling, William P. (1992): What Is an Effective Organization? V Grunig, James E., ur., Excellence in Public Relations and Communication Management, 65-183. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
31. Harrison, Shirley (1997): Corporate social responsibility: Linking behaviour with reputation. V Kitchen, Philip J. ur.: Public relations: Principles and practice, 128-147. London: International Thomson Business Press.
32. Heath, Robert L. (2000): A Rhetorical Perspective on the Values of Public Relations: Crossroads and Pathways toward Concurrence. V Journal of Public Relations Research, Vol. 12, Issue 1, str.: 69-91. Dostopno na <http://www.sciencedirect.com> (18. 03. 2003).
33. Heath, Robert L. (2001): A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations: The Good Organization Communicating Well. V Heath, Robert L. ur., Handbook of Public Relations, 31-50. London: Sage.
34. Heath, Robert L., ur. (2001): Handbook of Public Relations. London: Sage.
35. Hunt, Todd in Grunig, James E. (1994): Public Relations Techniques. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
36. Hunter, Thomas (2000): Stakeholders and Stakeholder Databases – New Approaches in Communication Management. V Akademija MM, Let. 4., št. 6., str.: 43-49.
37. Kennedy, Geogre A. (1994): A new history of classical rhetoric: An extensive revision and abridgment of The Art of Persuasion in Greece, The Art of Rhetoric in the Roman world and Greek Rhetoric under Christian Emperors with additional discussion of late Latin rhetoric. Princeton (New Jersey): Princeton university press.
38. Kent, Michael L. in Taylor, Maureen (2002): Toward a dialogic theory of public relations. V Public Relations Review, Vol. 28, Issue 1, str.: 21-37. Dostopno preko <http://www.sciencedirect.com> (18. 03. 2003).
39. Kitchen, Philip J., ur. (1997): Public relations: Principles and practice. London: International Thomson Business Press.
40. L'Etang, Jacquie (1996): Public relations and rhetoric. V L'Etang, Jacquie in Pieczka, Magda, Critical perspectives in public relations, 106-123. London: International Thomson Business Press.

41. L'Etang, Jacquie in Pieczka, Magda (1996): *Critical perspectives in public relations*. London: International Thomson Business Press.
42. Meech, Peter (1996): Corporate identity and corporate image. V L'Etang, Jacquie in Pieczka, Magda, *Critical perspectives in public relations*, 65-81. London: International Thomson Business Press.
43. Moss, Danny in Green, Rob (2001): Re-examining the manager's role in public relations: What management and public relations research teaches us. V *Journal of Communication Management*, Vol. 6, Issue 2, str.: 118-132. Dostopno na <http://www.sciencedirect.com> (18. 03. 2003).
44. Moss, Danny in Warnaby, Gary (2000): Strategy and public relations. V Moss, Danny, ur., Verčič, Dejan, ur. in Warnaby, Gary, ur., *Perspectives on Public Relations Research*, 59-86. London: Routledge.
45. Moss, Danny, ur., Verčič, Dejan, ur. in Warnaby, Gary, ur. (2000): *Perspectives on Public Relations Research*. London: Routledge.
46. Mumel, Damijan (1998): Tržno komuniciranje v konkurenčnem okolju – nujnost integriranega pristopa. V *Teorija in praksa*, Let. 35, št. 4, str.: 660-670.
47. Nobre, Paula (2000): The future tendencies of corporate discourse. V Verčič, Dejan, ur., White, John, ur. in Moss, Danny, ur., *Public relations, public affairs and corporate communications in the new millenium: The future: proceedings of the 7th annual symposium, 7th-8th July 2000, Bled, Slovenia*, 123-126. Ljubljana: Pristop Communications.
48. Pek Drapal, Darinka in Kos, Drago (1999): Komunikacijski vidiki posegov v okolje – pomen analize socialnega okolja. *Teorija in praksa*, Let. 36, št. 4, str.: 576-591.
49. Perloff, Richard M. (1993): *The dynamics of persuasion*. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
50. Podnar, Klement (2000): Korporativna identiteta, imidž in ugled. V *Vregov zbornik*, Vol. 7, str.: 173-182. Ljubljana: Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
51. Podnar, Klement (2000a): Razumevanje koncepta korporativne identitete – meje novo nastajajočega raziskovalnega polja. V *Akademija MM*, Let. 4., št. 6., str.: 67-76.
52. Podnar, Klement in Golob, Urša (2001): Od krize in analize identitete odnosov z javnostmi do raziskovalnega polja upravljanja s korporativno identiteto. V *Teorija in praksa*, Let. 38, št. 4, str.: 560-582.

53. Podnar, Klement in Kline, Miro (2003): Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. V Družboslovne razprave, Let. 19, št. 44, str.: 57-73.
54. Potter, Lester R. (1999): Strateško komuniciranje: vzroki in posledice organizacijskega komuniciranja. V Teorija in praksa, Let. 36, št. 4, str.: 558-563.
55. Regester, Michael in Larkin, Judy (1997): Issue and crisis management: Fail-safe procedures. V Kitchen, Philip J. ur.: Public relations: Principles and practice, 212-222. London: International Thomson Business Press.
56. Rensburg, Ronel (2000): The role of corporate communication in merges acquisitions and hostile takeovers. V Verčič, Dejan, ur., White, John, ur. in Moss, Danny, ur., Public relations, public affairs and corporate communications in the new millenium: The future: proceedings of the 7th annual symposium, 7th-8th July 2000, Bled, Slovenia, 141-152. Ljubljana: Pristop Communications.
57. Škerlep, Andrej (1998): Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. V Teorija in praksa, Let. 35, št. 4, str.: 738-758.
58. Škerlep, Andrej (2001): Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. V Teorija in praksa, Let. 38, št. 4, str.: 543-559.
59. Toth, Elizabeth L. (2000): Public relations and rhetoric. V Moss, Danny, ur., Verčič, Dejan, ur. in Warnaby, Gary, ur., Perspectives on Public Relations Research, 121-144. London: Routledge.
60. Van Riel, Cees B. M. (1995): Principles of Corporate Communication. London: Prentice Hall.
61. Vatz, Richard E. (1999): The Myth of the Rhetorical Situation. V Lucaites, John L., ur., Condit, Celeste M., ur. in Caudill, Sally, ur., Contemporary Rhetorical Theory: A Reader, 226-231. New York: Guilford Press.
62. Verčič, Dejan in Grunig, James E. (2000): The origins of public relations theory in economics and strategic management. V Moss, Danny, ur., Verčič, Dejan, ur. in Warnaby, Gary, ur., Perspectives on Public Relations Research, 9-58. London: Routledge.
63. Verčič, Dejan, Ašanin Gole, Pedja in Serajnik Sraka, Nada (2000): Uvodna beseda. V Akademija MM, Let. 4., št. 6., str.: 7-8.
64. Verčič, Dejan, ur., White, John, ur. in Moss, Danny, ur. (2000): Public relations, public affairs and corporate communications in the new millenium: The future: proceedings of the 7th annual symposium, 7th-8th July 2000, Bled, Slovenia. Ljubljana: Pristop Communications.



65. Vreg, France (2000): Politično komuniciranje in prepričevanje: Komunikacijska strategija, diskurzi, prepričevalni modeli, propaganda, politični marketing, volilna kampanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Warnaby, Gary in Moss, Danny (1997): The role of public relations in organisations. V Kitchen, Philip J. ur.: Public relations: Principles and practice, 6-21. London: International Thomson Business Press.
67. White, John in Dozier, David M. (1992): Public Relations and Management Decision Making. V Grunig, James E., ur., Excellence in Public Relations and Communication Management, 91-108. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
68. White, John in Mazur, Laura (1998): Strategic Communications Management: Making Public Relations Work. Harlow: Addison-Wesley.

### **SPLETNE STRANI**

69. <http://www.delo.si>
70. <http://www.dnevnik.si>
71. <http://www.finance-on.net.si>
72. <http://www.lek.si>
73. <http://www.novartis.com>
74. <http://www.rtvsllo.si>
75. <http://www.vecer.si>

### **ČLANKI IZ ČASOPISOV IN REVIJ**

76. Bogataj, Marjeta (2002): Lekovo komuniciranje ob prevzemu: dobro, a bi bilo lahko boljše. Finance (08. 10).
77. Bogataj, Marjeta (2002a): Prevzemi so vojna – tudi za piarovce. Finance (23.02).
78. Drapal, Andrej (2003): Stvarna in (ali) piarovska slika podjetja. Finance (23. 09).
79. Fidermuc, Katarina (2002): Novartis javno objavil namero o odkupu Leka. Delo (30. 08).
80. Hrovat, Metka (2003): Igre z ugledom so resna stvar. Gospodarski vestnik (14. 04).
81. Lacić, Marjan (2002): Prevzem prinaša rast. Dnevnik (02. 11).
82. Mlakar, Katrin (2002): Pravi trenutek za povezovanje. Večer (05. 10).

83. Pust, Borut (2002): Lek s Švicarji nad ZDA. Dnevnik (27. 08.).
84. Rankov, Suzana in Vuković, Vesna (2002): Absolutnih poražencev in zmagovalcev ne bo. Dnevnik (07. 09.).
85. Rankov, Suzana in Vuković, Vesna (2002a): Skupščina proti prevzemu. Dnevnik (28. 09.).
86. Repovž, Mija (2002): Če prevzema ne bo, ne bo katastrofa. Delo (12. 10).
87. Repovž, Mija (2002a): Nobene nuje za prodajo. Delo (12. 10).
88. Repovž, Mija (2002b): Prideš v službo in dobiš pismo, da te bodo prevzeli. Temu smo se hoteli izogniti. Delo (7. 09).
89. Slak, Sabrina in STA (2002): Ugibanja o prevzemniku. Dnevnik (24. 08).
90. Smrekar, Tanja (2002): Fenomen državnih pogajalcev. Finance (21. 10).
91. Šubic, Petra (2003): Kje je in kam gre slovenski piar. Gospodarski vestnik (22. 09).
92. Velagič, Jasna (2003): Uspešno spletno sporazumevanje. Gospodarski vestnik (25. 08).
93. Vuković, Vesna (2002): Bill George: Novartis in Lek se odlično ujemata. Finance (02. 10).

## **TELEVIZIJSKE IN RADIJSKE ODDAJE**

94. Koren, Janja in Križnar, Polona (2002): Pogovor s predsednikom uprave Leka Metodom Dragonjo. Prispevek v oddaji Odmevi, Televizija Slovenija 1 (29. 08.) ob 22 uri.
95. Oštir, Denis (2002): Ponudba Novartisa za prevzem Leka je znana. Prispevek v oddaji 24UR, POP TV (29.08) ob 19: 15 uri.
96. Prispevek na Programu A1, Radio Slovenija 1 (26. 08. 2002) ob 18: 30 uri.
97. Pucer, Edi in Zgonc, Darja (2002): Pogovor z Metodom Dragonjo o prodaji Leka. Prispevek v oddaji 24UR, POP TV (17. 09) ob 19: 15 uri.
98. Rogelj, Simeona (2002): Dogajanje na seji nadzornega sveta ljubljanskega Leka. Prispevek v oddaji Zrcalo dneva, Radio Slovenija 1 (28. 08.) ob 22 uri.
99. Rogelj, Simeona (2002a): Prevzema Leka zaenkrat še ne bo. Prispevek na programu A1, Radio Slovenija 1 (27. 09) ob 12: 25 uri.
100. Rogelj, Simeona (2002b): Švicarski Novartis uradno objavil svojo prevzemno namero. Prispevek v oddaji Dogodki in odmevi, Radio Slovenija 1 (29. 08.) ob 15:30 uri.
101. Šipek, Špela, Usenik, Janez in Ljubbenovič, Dejan (2002): Potrjeno podjetje, ki se zanima za nakup našega Leka. Prispevek v oddaji 24UR, POP TV (26. 08) ob 19:15 uri.

102. Trobič, Milan (2002): Metod Dragonja o Lekovem povezovanju z Novartisom. Prispevek na programu A1, Radio Slovenija 1 (18. 09) ob 11: 30 uri.

### **OSEBNI POGOVORI**

103. Pogovor z Mišo Komar Žiberna, brand building project manager družbe Lek, v Leku v Ljubljani, 13. maj 2004.
104. Pogovor s Katarino Klemenc Dinjaški, direktorico Korporativnega komuniciranja družbe Lek, v Leku v Ljubljani, 13. maj 2004.